

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Student: Bc. Eva Polénková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Polénková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Appraisal System in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVORÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že diplomovou práci s názvem Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně (vyjma Přílohy 1, Přílohy 11, Přílohy 12, Přílohy 13, Přílohy 14, Přílohy 15) pod odborným vedením Ing. Andrey Čopíkové, Ph.D. Všechny použité zdroje jsem uvedla v seznamu literatury diplomové práce.“

V Ostravě dne 22. 4. 2016

Eva Polénková

Bc. Eva Polénková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala především Ing. Andrey Čopíkové, Ph.D. za veškeré cenné rady a za odbornou pomoc při vedení diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala generálnímu řediteli organizace a všem zaměstnancům za ochotu, spolupráci a čas, ve kterém se mi plně věnovali. V neposlední řadě děkuji rodině, přátelům a blízkým za psychickou podporu.

Obsah

1 ÚVOD	6
2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	7
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	8
3.1 Definice výchozích pojmů	8
3.1.1 Řízení lidských zdrojů	8
3.1.2 Lidský kapitál	8
3.1.3 Role personalistů	9
3.2 Význam hodnocení zaměstnanců	9
3.3 Důvody hodnocení zaměstnanců	11
3.4 Cíle hodnocení zaměstnanců	12
3.5 Kdo hodnotí zaměstnance	13
3.6 Oblasti hodnocení zaměstnanců	14
3.7 Kritéria hodnocení zaměstnanců	14
3.8 Kompetence	15
3.9 Chyby hodnocení zaměstnanců	16
3.10 Systémy hodnocení zaměstnanců	19
3.11 Proces hodnocení zaměstnanců	20
3.11.1 Přípravné období	21
3.11.2 Období získávání informací a podkladů	22
3.11.3 Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu	22
3.12 Metody hodnocení zaměstnanců	23
3.12.1 Metody nesrovnávací	23
3.12.2 Metody srovnávací	27
3.12.3 Další metody hodnocení zaměstnanců	27
3.13 Vazba na další personální činnosti	30
Shrnutí teoretické části	32

4	CHARAKTERISTIKA OGRANIZACE	34
4.1	Činnost organizace	34
4.2	Cíle organizace pro období roku 2013-2020	36
4.3	Organizační struktura	38
5	POPIS A ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	40
5.1	Popis a analýza současného systému hodnocení zaměstnanců.....	40
5.2	Popis a analýza systému hodnocení v oddělení výroby	42
	Zhodnocení současného stavu.....	45
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	46
6.1	Management by Objectives - manažer výroby	46
6.2	Management by Objectives - vedoucí dílny	48
6.3	Metoda 360 stupňů zpětná vazba.....	50
6.4	Odborná pomoc	54
6.5	Dělnická profese č. 1	56
6.6	Dělnická profese č. 2	59
6.7	Hodnotící rozhovor.....	61
6.8	Interní příručka pro hodnocení zaměstnanců.....	62
6.9	Přínosy hodnocení zaměstnanců.....	65
	Shrnutí praktické části.....	66
7	ZÁVĚR.....	68
	Seznam použité literatury	70
	Seznam zkratk	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	76
	Seznam schémat	77
	Seznam tabulek	78
	Seznam příloh.....	79

Přílohy	80
---------------	----

1 ÚVOD

Hodnocení zaměstnanců patří mezi základní oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci. Pravidelné hodnocení zaměstnanců může být podkladem pro určování nejen správného vývoje organizace a naplňování stanovených cílů, ale také může sloužit k motivaci zaměstnanců, k jejich odměňování, ke kariérnímu růstu a mnoha dalším.

Cílem diplomové práce s názvem *Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci* je na základě analýzy zjistit stávající systém hodnocení zaměstnanců a následně podat návrhy a doporučení na jeho zlepšení. Diplomová práce je rozdělena dle následujících kroků.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je východiskem pro praktickou část práce.

Druhá kapitola diplomové práce obsahuje použitou metodiku a metody zpracování diplomové práce.

Třetí kapitola je věnovaná teoretickým východiskům hodnocení zaměstnanců. Za jádro organizace je považována oblast řízení lidských zdrojů, lidský kapitál. Rovněž je vymezen pojem personalista. Dále je věnovaná pozornost systému hodnocení zaměstnanců, kde je definován význam hodnocení zaměstnanců. Dále jsou uvedeny důvody, cíle hodnocení, kdo hodnotí zaměstnance, jaké jsou oblasti hodnocení, kritéria a chyby hodnocení. Následně je popsán proces hodnocení zaměstnanců. Další podkapitola je věnovaná metodám hodnocení zaměstnanců. Také je uvedena vazba systému hodnocení zaměstnanců na další systémy v organizaci.

Ve čtvrté kapitole je uveden popis organizace. Popis organizace obsahuje charakteristiku předmětu podnikání, nabízený sortiment a služby. Dále jsou uvedeny stanovené cíle organizace.

V páté kapitole je popsán a analyzován systém hodnocení zaměstnanců v dané organizaci. Analýza je založena na informacích získaných z interní dokumentace a otázek kladených prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem organizace, asistentkou generálního ředitele, personalistkou, manažerem výroby a vedoucím dílny.

Šestá kapitola obsahuje vlastní návrhy a doporučení pro oblast hodnocení zaměstnanců, které vychází ze zjištěných skutečností.

V závěru jsou shrnuty všechny získané poznatky, které byly zjištěny na základě analýzy organizace.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce s názvem *Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci* je na základě analýzy zjistit stávající systém hodnocení zaměstnanců a následně podat návrhy a doporučení na jeho zlepšení. Diplomová práce je rozdělena dle následujících kroků.

1. Zpracování teoretických východisek na základě domácí i zahraniční literatury. Také jsou použity články umístěné na internetových stránkách. Je použita metoda indukce, dedukce, analýza a syntéza.
2. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci je provedena na základě studia interních dokumentů a na základě otázek kladených prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru. První rozhovor je veden s generálním ředitelem organizace, asistentkou generálního ředitele a personalistkou. Druhý je veden s manažerem výroby a vedoucím dílny.
3. Ze získaných údajů z popisu a analýzy hodnocení zaměstnanců jsou navrženy a doporučeny návrhy pro zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců. Mezi navržené metody hodnocení zaměstnanců, které vycházejí z daných kritérií, popisů a požadavků pracovních míst je navržena metoda Management by Objectives, metoda 360 stupňů zpětná vazba, hodnocení pomocí hodnoticí klasifikační stupnice s příslušným slovním komentářem, metoda párového srovnání, podpůrná metoda kritických událostí a součástí hodnoticího rozhovoru je doporučeno sebehodnocení.

Charakteristika použitých metod

Indukce – způsob zkoumání (usuzování) určité individuální oblasti k určení (vyvození) obecného úsudku, závěru. [26]

Dedukce - prostředek, jak vyvodit nové poznatky, závěry na základě již existujících tvrzení, poznatků nebo předpokladů. [27]

Analýza - rozdělení, rozčlenění určitého celku, který se skládá ze složitějších vazeb na jednodušší části. [28]

Syntéza – způsob tvorby dílčích prvků, částí do jednoho komplexního souboru. [29]

Otázky polostrukturovaného rozhovoru – před rozhovorem jsou předpřipraveny témata oblastí, otázek. Přičemž otázky mohou být zpřeházeny, některé mohou být také vynechány nebo naopak nově přidány. [30]

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Cílem této kapitoly je popsat základní teoretická východiska potřebná pro aplikační část diplomové práce. Nejprve je vysvětlen termín řízení lidských zdrojů. Dále je definován pojem lidský kapitál a role personalistů. Poté následuje již oblast věnovaná hodnocení zaměstnanců. V této oblasti je uveden význam, cíl hodnocení, ale také důvody a chyby, ke kterým dochází v rámci hodnocení zaměstnanců. Důležitou oblastí je proces hodnocení zaměstnanců skládající se z logicky na sebe navazujících fází. Poměrně velká část práce je věnovaná metodám hodnocení. Závěrem třetí kapitoly je autorkou uvedena návaznost systému hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti v organizaci.

3.1 Definice výchozích pojmů

Nejprve je popsána problematika řízení lidských zdrojů (ŘLZ), kterou lze považovat za výchozí oblast diplomové práce. Tato oblast je považována za jeden ze „základních kamenů“ v organizaci. Dále pak autorka diplomové práce vymezuje pojem lidský kapitál a roli personalistů.

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Historie ŘLZ není příliš hluboká. Do časového rámce řadíme tuto problematiku do osmdesátých let minulého století. V posledních letech je této oblasti věnovaná značná pozornost. Důvodem je pravděpodobně stav, kdy ŘLZ je ztotožňován s termínem „personální management“. Dnes pod pojmem ŘLZ chápeme činnosti prováděné manažery lidských zdrojů, popř. liniiovými manažery. Samozřejmě v oblasti ŘLZ je stanovena řada cílů, které musí být naplněny. Nejvýznamnější cíle jsou spatřovány v podobě tvorby podpory organizace. V rámci organizace se lidé snaží dosáhnout cílů stanovených v rámci strategie. Oblast ŘLZ bezesporu přispívá k dalšímu rozvoji kultury v organizaci. Úsilí je pak věnováno např. rozvoji talentů v řadách svých zaměstnanců. V neposlední řadě přispívá ŘLZ k dobrým vztahům na pracovišti a k tvorbě důvěry mezi zainteresovanými stranami. [2]

3.1.2 Lidský kapitál

Podstata řízení lidského kapitálu vychází z uvědomění si bohatství lidí v organizaci jako kapitálu. Tento kapitál se skládá ze znalostí, dovedností a také ze schopností. Lidský kapitál je spatřován jako poměrně velká konkurenční výhoda. Tuto výhodu lze dosahovat prostřednictvím investice do tohoto zdroje v organizaci. Přičemž je důležité dostatečně angažovat a stabilizovat zaměstnance. Zaměstnanci tvoří tedy v mnoha oblastech klíčovou

roli. Z tohoto důvodu je třeba se jim věnovat. Jedná se zejména o řízení talentů a další vzdělávání a rozvoj. Z tohoto pojetí je žádoucí propojit strategii lidských zdrojů se zvolenou strategií celé organizace. Proto je třeba věnovat této oblasti pozornost a snažit se co nejlépe využít potenciál tohoto kapitálu. [1]

3.1.3 Role personalistů

Oblastí ŘLZ ve velkých organizacích se zabývají personalisté nebo se dokonce zřídí personální útvar. Při počtu do 100 zaměstnanců se obvykle vytvoří pozice jednoho personalisty. Ten však má často na starost pouze administrativní a správní činnosti. Nejedná se tedy přímo o specialistu na ŘLZ. Avšak při větším počtu zaměstnanců (150 až 250) se již vytváří personální útvary se dvěma popř. třemi personalisty. V případě, že je zaměstnáno více zaměstnanců tzn., 500 zaměstnanců a více, tak se užívá ukazatel 1,25 až 1,35 personalisty na každých 100 zaměstnanců pracujících v organizaci. Pokud však bereme v úvahu malé a střední podnikání obvykle roli personalisty zastává majitel nebo vrcholový výkonný manažer organizace.

Role personalistů v organizaci lze rozdělit do čtyř rolí. Zaprvé se jedná o roli strategického partnera. V základním pojetí má strategický partner na zodpovědnost strategii. To znamená, že např. pomáhá naplňovat poslání organizace. Další rolí je role odborného specialisty, který usiluje o efektivnější práci. Vede a radí manažerům a usiluje o rozvoj personální politiky v organizaci. Třetí role představuje tzv., oblíbence zaměstnanců. V této roli personalista naslouchá a snaží se vcítit do potřeb, pohledu zaměstnanců. Obecně se snaží o rovnováhu mezi přáním zaměstnanců organizace a zdroji, které se spotřebovávají během plnění jejich přání. Čtvrtá role představuje zprostředkovatele změny. Zde se personalista zaručuje o zvládnutí jak teorie, tak praxe např. v oblasti inovací. [4]

3.2 Význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi základní personální činnosti. Správné hodnocení zaměstnanců je prováděno průběžně a v pravidelných intervalech. Mělo by se tak stát součástí běžné náplně „života“ organizace. Nemělo by se zapomínat na sílu pocházející ze zaměstnanců. Konkrétně se jedná o uvědomění si současných a skutečných znalostí zaměstnanců, jejich hodnot, které uplatňují individuálně i v kolektivu. Personalisté a manažeři by měli tedy věnovat velkou pozornost této oblasti nejen krátkodobě, ale také v delším časovém horizontu.

Hodnocení zaměstnanců přináší řadu výhod pro organizaci. Výhody se projeví jen v případě existence správného a uceleného systému hodnocení. Jedná se zejména o:

- možnosti zahájit proces hodnocení zaměstnanců v dlouhodobějším horizontu spojeného s dalším rozvojem zaměstnanců,
- sledování vývoje nových trendů a uplatnění opatření v oblasti řízení lidských zdrojů jako je např. motivace,
- hodnocení zaměstnanců z dlouhodobého hlediska, které přináší řadu možností, jak poukázat na důležitost zaměstnanců v organizaci,
- přínos pro vedoucí zaměstnance v podobě nástroje, který podává údaje o efektivním uplatňování užívaných metod,
- tolerování systému hodnocení zaměstnanci a vnímání tohoto systému jako pozitivní a významná součást chodu organizace,
- podrobnější zpracování získaných údajů,
- vytvoření vazby na oblast odměňování,
- získání informací o tom, zda zaměstnanci pochopili veškeré požadované nároky týkající se organizace.

Významný je i vztah, který je vytvořen mezi hodnocením zaměstnanců a dalšími personálními činnostmi. Vazba vzniká zejména s:

- personálním plánováním – např. přijímání nových zaměstnanců a jejich rozmíst'ování,
- tvorbou analýz pracovních míst – údaje o pracovních místech, možnosti vylepšení podmínek pro práci, eliminace negativních faktorů atd.,
- potřebou vzdělávat a rozvíjet zaměstnance,
- návazností na systém odměňování,
- zařazením zaměstnance na správnou pracovní pozici,
- zaměstnaneckými vztahy – vytvořit systém hodnocení zaměstnanců založený na kritériích v souladu se zákony,
- péčí o zaměstnance – souvisí s motivací zaměstnanců. [18]

Z nedávného výzkumu týkajícího se významu hodnocení zaměstnanců vyplynula řada zajímavých informací. V roce 2015 byl proveden výzkum v oblasti významu hodnocení zaměstnanců. Výzkumem se zabývali zaměstnanci organizace Trexima. Do průzkumu

bylo zahrnuto 170 českých organizací (43% organizací do 250 zaměstnanců, 26% organizací do 500 zaměstnanců a 31% organizací nad 500 zaměstnanců). Níže jsou uvedeny některá zjištění, která vyplynula z prováděného výzkumu.

Z průzkumu vyplývá, že 74% dotazovaných realizuje pravidelné hodnocení zaměstnanců. Avšak 22% respondentů neprovádí pravidelné hodnocení, ale uvažuje a snaží se podnikat kroky pro jeho zavedení. V průzkumu se objevila i otázka týkající se užitečnosti hodnocení zaměstnanců. Největší užitečnost tohoto systému je spatřována personalisty a dalo by se říci, že i částečně manažery. Zaměstnanci je užitečnost spatřována v poměru 50:50. Další otázka se dotýkala oblasti metodické příručky pro hodnotitele. Zhruba 60% respondentů má již zpracovanou takovou příručku. Nicméně téměř 30% dotazovaných nemá. Toto procento je poměrně vysoké. Interní dokumentace přispívá k vyššímu efektu v hodnocení zaměstnanců. Proto je žádoucí, aby byly takové dokumenty vytvořeny. [23]

3.3 Důvody hodnocení zaměstnanců

V dnešní době jsou zaměstnanci považováni za jeden z aspektů odlišení se od konkurence. Přečází se od movitých a nemovitých majetků, které tvoří záruku v externím prostředí organizace ke vnímání důležitosti lidského faktoru. Proto je žádoucí se věnovat hodnocení a dalšímu vzdělávání a rozvoji nejrozličnějších předpokladů všech zaměstnanců. [6]

Management v organizaci si uvědomuje důležitost svých zdrojů. To se promítá v podobě efektivnějšího využívání lidských a finančních zdrojů. Zaměstnanci se také snaží dosahovat lepší výsledky. Přičemž lze následně rozdělit výši zaměstnaneckých odměn podle jeho přínosu. Dostáváme se tedy i do oblasti motivace. Typickým motivačním nástrojem je právě hodnocení zaměstnanců. Na systém hodnocení pak navazuje oblast odměňování a rozvoj. Poměrně často však hodnocení způsobuje demotivaci. Tento negativní pohled vzniká pravděpodobně se špatným zaváděním systému hodnocení zaměstnanců. Často je tento problém doprovázen nesprávnou volbou kritérií. V případě, kdy je tento systém správně aplikován, přináší řadu výhod. Mezi tyto výhody, můžeme říci důvody pro zavádění systému hodnocení, patří:

- poskytnutí zpětné vazby a také získání zpětné vazby o výkonu provedeném zaměstnancem,
- poskytnutí a získání zpětné vazby o potenciálu zaměstnance,

- poskytnutí a získání zpětné vazby o rozvojových potřebách zaměstnance a jeho spokojenosti a názorech,
- navržení a tvorba změn,
- přijetí opatření o výkonu práce,
- vytyčení cílů týkající se výkonu a rozvoje,
- sdělení zaměstnancovi informace (např. pracovní povinnosti, seznámení s organizační strategií, správné pochopení technologických postupů při výkonu práce),
- motivování zaměstnanců,
- stanovení objektivních podmínek, podkladů pro oblast odměňování a kariérní růst zaměstnance,
- snaha o vliv na změnu pohledu na organizaci. [14]

3.4 Cíle hodnocení zaměstnanců

Klíčovým cílem hodnocení zaměstnanců je bezesporu snaha o zajištění možného, co největšího využití znalostí a schopností všech jedinců v organizaci. Z dlouhodobého hlediska nesmíme opomenout také cíl zaměřující se na zlepšení vztahů v organizaci. Hodnocení zaměstnanců je rovněž do značné míry považováno za motivační nástroj. Přičemž za nejefektivnější způsob, jak provádět správné hodnocení je považováno takové hodnocení zaměstnanců, který má přínos pro všechny osoby. Těmito osobami jsou nejen zaměstnanci organizace, ale také management organizace. Do oblasti cílů můžeme zahrnout i poznatek, že hodnotitelé by si měli dát za cíl umět „správně“ kritizovat. To znamená, že by měli aplikovat i konstruktivní kritiku. [3]

Samozřejmě existuje celá řada cílů, které si manažeři a personalisté volí dle potřeb dané organizace. Avšak správné a efektivní hodnocení zaměstnanců obsahuje vytyčené základní cíle. Mezi nejdůležitější řadíme:

- zlepšení výkonu do budoucna,
- rozpoznání potenciálu zaměstnance,
- příprava podkladů pro oblast odměňování zaměstnanců,
- monitoring výkonů,
- vznik potřeby rozvoje zaměstnanců,
- vytváření možnosti zaměstnancům konzultovat jejich ambice, preference.

3.5 Kdo hodnotí zaměstnance

Hodnocení zaměstnanců v organizaci může provádět v podstatě kdokoliv, kdo je v kontaktu s hodnoceným zaměstnancem. Hodnocení zaměstnanců může tedy probíhat v těchto variantách:

- přímý nadřízený hodnotí podřízené zaměstnance,
- zaměstnanci hodnotí své nadřízené,
- vzájemné hodnocení členů pracovního týmu,
- sebehodnocení,
- externí hodnotitelé,
- vícezdrojové hodnocení (360 stupňů zpětná vazba).

První skupinou hodnotitelů jsou přímí nadřízení zaměstnanců. Tento přístup se uplatňuje nejčastěji. Důvod je jednoznačný. Přímý nadřízený má jednoduše nejvíc informací o zaměstnanci. Hodnotitel, tedy přímý nadřízený zná nejlépe náplň zaměstnancovy práce, ví, jaká jsou požadovaná kritéria a jaké jsou cíle i skutečně dosažený pracovní výkon zaměstnance. Nevýhoda tohoto přístupu spočívá v tom, že přímý nadřízený může mít např. předsudky nebo z jakéhokoliv důvodu může být dokonce zaujatý. Často se tento přístup kombinuje s jinými přístupy hodnocení.

Dalším přístupem je ten, při němž zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené. Cílem je poskytnutí inspiraci manažerům. Možnost lépe rozpoznat a lépe využít svých dovedností nebo poukázat na možné nedostatky. Jedná se tedy o snahu např. zlepšit komunikaci v organizaci, snaha o vyšší motivaci a podpora celkové pracovní atmosféry uvnitř organizace. Nevýhoda přístupu spočívá v častém odporu manažerů se podrobovat takovému hodnocení.

Třetím přístupem je vzájemné hodnocení členů určitého týmu. Cílem je poskytnout pohled, názor na to, jak se vzájemně vidí jednotliví členové určité skupiny. Přispět k lepší spolupráci a podpořit týmového ducha. Nevýhoda tohoto přístupu spočívá v možnosti zaujetí členů týmu.

Sebehodnocení je další přístup. Cílem je zamyšlení se nad vlastním výkonem práce. To znamená tedy, nad přístupem, výstupy a pohledem na prováděnou práci. Sebehodnocení slouží také jako podklad pro srovnání pohledů a názorů mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Hodnocený zaměstnanec se jednoduše zaměří na zhodnocení svých předností i slabin.

Externí hodnotitelé neboli tzv. externí zákazníci představují hodnotitele, kde je cílem posílit spokojenost těchto zákazníků.

Poslední přístup představuje metoda 360 stupňů zpětná vazba, které je věnovaná pozornost v podkapitole 3.12.3. [4]

3.6 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Výše jsou uvedeny cíle hodnocení zaměstnanců, které by měly přinést co největší užitek pro všechny zainteresované osoby. Naplňovat tedy stanovené cíle je velmi důležité. Avšak důležité je také znát oblasti hodnocení zaměstnanců. Mezi tyto oblasti řadíme:

- výstup,
- vstup,
- proces.

Oblast výstupu tvoří zejména dosažené výsledky. Charakteristické je to, že výsledky jsou měřitelné. Jednoduše změříme výkon. V rámci hodnocení výstupů rozdělujeme výstupy na přímé a nepřímé. Přímě měřitelným výstupem je např. výkon uvedený v číselném vyjádření. Může se jednat např. o obrat. Nepřímě měřitelný výstup lze měřit pomocí stupnice.

Druhou oblastí je hodnocení vstupu. Zde hodnotíme zejména kompetence. Ale může se jednat i např. o zaměstnancovy dosažené zkušenosti.

Třetí oblastí je hodnocení procesu. Jednoduše řečeno hodnotíme zde přístup daného jedince k činnosti. [8]

3.7 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Stanovení kritérií pomáhá hodnotit úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance při plnění jeho povinností. V případě špatného zvolení kritéria, může dojít dokonce až k ohrožení samotné organizace. Proto je potřeba při volbě kritérií brát ohled na zvolenou strategii. [14]

Samozřejmě management organizace usiluje v rámci hodnocení zaměstnanců o to, aby hodnocení mělo účel a aby si zaměstnanci tento účel uvědomovali. Přičemž je důležité mít dobře sestavená kritéria pro provedení hodnocení zaměstnanců. Mezi základní faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance, řadíme:

- stanovené podmínky v organizaci – např. pracovní doba,
- motivaci zaměstnanců,

- schopnosti zaměstnanců,
- chování zaměstnanců – např. přístup ke své práci,
- dosažené výsledky – např. kvalita, počet vyrobených kusů. [15]

Mezi klasické příklady kritérií sestavených pro hodnocení zaměstnanců patří i další faktory kromě výše zmíněných. Jedná se o:

- samostatnost zaměstnanců,
- vytrvalost, vlastní iniciativa a přizpůsobivost zaměstnanců,
- odpovědnost za svoji práci,
- ochota spolupracovat,
- vztah k vlastnímu výkonu a vlastní organizování.

Ovšem existuje celá řada doporučení pro zvolení těch nejvhodnějších kritérií hodnocení zaměstnanců. Avšak zůstává základní to, že sestavení kritérií patří mezi hlavní oblasti při hodnocení zaměstnanců. Za cíl je pak považováno vhodné sestavení kritérií zaručující úspěch. Výše je zmíněno, že se setkáváme s mnoha doporučeními. Mezi taková doporučení řadíme zejména upřednostňování objektivního vnímání před subjektivním, způsob chování nikoliv vlastnosti, zaměření na konkrétní funkce (nemyslet globálně), včasná informovanost zaměstnance a další. [17]

V rámci hodnocení zaměstnanců bychom neměli pracovat nadměrným množstvím hodnotících kritérií. Existence velkého počtu kritérií nemusí směřovat k dosažení potřebných údajů, které chceme získat na základě provedeného hodnocení. Samozřejmě kritéria si každý management organizace sestaví podle svých potřeb a na základě zvolené strategie. Nejčastější příklady kritérií jsou již výše uvedeny v textu. [19]

3.8 Kompetence

Pojem kompetence vnímáme jako způsobilost. Tvoří skupinu předpokladů k výkonu danému jednání, vykonávání činnosti. Proto je důležité analyzovat pracovní činnosti. Často se však v organizacích setkáme s tím, že je tento termín vnímán na úrovni spíše určitých vlastností. [8]

Každý zaměstnanec disponuje s celou řadou předpokladů k podávání pracovního výkonu. Na tyto předpoklady se musíme dívat komplexně. V samotné podstatě rozlišujeme

tři oblasti. Jedná se o pracovní způsobilost, kvalifikace zaměstnance a kompetence (schopnost projevovat své chování určitým způsobem, který vyhovuje požadavkům organizace).

Kompetence můžeme rozdělit na pracovní a sociální. Pracovní kompetence se často nazývají „tvrdé“ a jsou charakteristické tím, že se orientují na výsledky než na úsilí. Na pracovní kompetence mohou mít negativní vliv osobní faktory v podobě neprůbojnosti či lability. Z pohledu motivačního dochází k poklesu těchto kompetencí zejména v podobě pasivity. Naopak pozitivní vliv má především orientace na výkon a činorodost zaměstnanců.

„Měkké kompetence“ neboli sociální vnímáme jako umění vypořádat se efektivně s nejrůznějšími situacemi z pohledu interpersonálního charakteru. Mezi tyto kompetence řadíme především otevřenost, vnímání, aktivitu či flexibilitu a způsob vystupování zaměstnance. [17]

3.9 Chyby hodnocení zaměstnanců

Chyby vznikající v rámci ŘLZ řadíme k závažným. Z časového hlediska řadíme tyto chyby k dlouhodobému charakteru. Prostřednictvím chyb dochází k plýtvání lidských zdrojů v organizaci. Jedná se tedy o závažný problém. Toto plýtvání má řadu podob. Jedná se především o plýtvání lidským potenciálem, časem a snahou. Obecně řečeno existence chyb může také negativně ovlivnit kulturu organizace. Může dojít ke vzniku nákladů nebo poklesu výkonu práce prováděný zaměstnanci. [16]

Během hodnocení zaměstnanců se také bohužel objevuje řada chyb. Tyto chyby mohou vznikat zejména v důsledku subjektivního vnímání skutečností. Obecně rozlišujeme tři skupiny chyb. Jedná se o:

- chyby způsobené nesprávnou interpretací informací,
- chyby způsobené současným stavem hodnotitele,
- chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce.

Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací vznikají tedy na základě špatné interpretace údajů. Na tento stav působí řada faktorů. Jedná se zejména o situaci, kdy zaměstnanec jedná ve stresu (je pod tlakem). Zaměstnanec není dostatečně připravený na vhodnou reakci a neustále přemýšlí, jak bude druhé straně jednat. Dále se může jednat o stav, kdy podceníme naslouchání druhého. Vznikají tak komplikace v oblasti dobře pochopené myšlenky. V neposlední řadě např. nebere v potaz důležitost přijaté informace a nevědomky může dojít ke zkreslení reality.

Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele jsou zkresleny současným stavem hodnotitele. Jednoduše řečeno, hodnocený jedinec je ohodnocen pozitivně v případě, že hodnotitel má dobrou náladu. Při špatné hodnotitelově náladě se dostaví negativní výsledky hodnocení.

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce jsou založeny v podstatě na osobnosti hodnotitele. Hodnotitel totiž disponuje řadou zkušeností, zastává určité hodnoty, zásady, které ovlivňují jeho úsudek v průběhu hodnocení. Z těchto důvodů je potřeba si uvědomit, že tyto chyby mohou vzniknout. Proto je žádoucí, nejprve sám sebe poznat a následně odstranit tyto nedostatky, které mohou zkreslit výsledek hodnocení. Hodnotitelé se mohou tak např. připravit na hodnoticí rozhovor s hodnoceným tak, že se budou snažit snížit výskyt těchto chyb a budou kontrolovat jejich možný vznik. Níže v textu jsou uvedeny a popsány časté chyby hodnocení zaměstnanců.

Osobní vztah vyplývá z osobnosti hodnotitele. Jedná se o vytvoření osobního vztahu s hodnoceným jedincem. Klíčovou roli zde hrají sympatie. Přičemž její míra ovlivňuje pozitivní či negativní hodnocení zaměstnance.

Chyba mírnosti nebo přísnosti nastává v případě příliš velké shovívavosti nebo přísnosti. To má za následek buď to, že se hodnotitelé orientují příliš na lidi nebo příliš na cíle. Pokud se jedná o zaujetí na lidi, máme touhu zaměřit se na dobré a pozitivní vztahy. Hovoříme tedy o mírnosti. Naopak o přísnosti mluvíme v případě, že se orientujeme na cíle. Jsme ambiciózní. Snažíme se motivovat zaměstnance k dosahování vyšších pracovních výkonů.

Neoprávněná generalizace vzniká zobecňováním projevů hodnoceného jedince. Jedná se o ojedinělou záležitost. Může se jednat o situaci, kdy v průběhu zkušební doby jedinec dorazil pozdě do práce např. dvakrát, třikrát. V tomto případě se hodnotitel mylně domnívá, že je zaměstnanec nezodpovědný a není schopný dodržovat stanovené zásady a principy v dané organizaci. V důsledku tohoto smýšlení může dojít k tomu, že si nadřazený bude myslet totéž u všech činností prováděných tímto zaměstnancem.

Haló efekt je chyba vznikající tím, že se hodnotitel nechá „uchlácholit“ výraznými vlastnostmi hodnoceného jedince. Jedná se např. o situaci, kdy daný zaměstnanec má výrazný rys v podobě velké ochoty spolupracovat s dalšími zaměstnanci. Rád sděluje vzájemně informace. Snaží se tak zmírnit možnost vzniku problému či nepochopení. Avšak ve skutečnosti hodnocený skrývá svoji mezeru ve vzdělání, tzn., že nedisponuje s potřebnými znalostmi důležité pro jeho funkci v organizaci. Není schopen dobře plnit

své povinnosti. Hodnotitel je tedy ve své podstatě ovlivněn dominantní stránkou tohoto zaměstnance a nebere v potaz jeho nedostatky.

Chyba kontrastu vzniká srovnáváním výkonů a kompetencí hodnotitele s výkony a kompetencemi hodnoceného jedince. Důvodem je porovnání s požadavky na určitou pracovní pozici. Typickou situací je např. srovnání počtu jazyků, kterými hodnocený disponuje. Hodnotitel ovládá aktivně dva jazyky a další dva se učí. Požadavek na získání pracovního místa se požaduje u zaměstnance znalost jednoho světového jazyka. V rámci sebezdokonalování a především v rámci osobního rozvoje však preferuje hodnotitel zaměstnance znalost více jazyků. To znamená, že tedy nesrovnává požadavky na danou funkci v organizaci. Dochází zde k porovnávání se sebe sama.

Logická chyba je další chyba vznikající v oblasti hodnocení zaměstnanců. Hovoříme o ní v případě užití slova laik. Nemáme tedy odbornou představu o osobnosti jedince. Díváme se na jeho fungování z neprofesionálního pohledu. Chybně tedy spojujeme „na oko“ související jevy, fakta. Stane se tak v případě, že zaměstnanec dobře komunikuje, ale také ovládá umění naslouchat druhým. Hodnotitel se na základě těchto informací domnívá, že je jedinec zrozen pro tým, že bude schopný a ochotný spolupracovat s ostatními. Jedná tak na základě laické představy o osobnosti. Hodnotitel tedy chybně tedy přiřadil zaměstnanci další vlastnosti, kterými však hodnocený zaměstnanec nedisponuje.

S tendence k průměrnosti se setkáváme u hodnocení, ve kterých hodnotíme všechny hodnocené na stejné úrovni. To znamená, že hodnotitelé nedělají rozdíly. Obvykle se tak stává v důsledku možných obav hodnotitele ze situací, které mohou nastat. Tato chyba vzniká zpětnou vazbou v podobě řadě otázek jako, proč je jiný kolega hodnocený lépe apod.

Fráze je u hodnotitelů spojena s tím, že špatně pochopil princip a smysl hodnocení. Přičemž se nemusí jednat o špatné pochopení celého systému, ale jen třeba jeho částí.

Efekt nedávnosti se projevuje vlivem nedávných projevů chování hodnoceného zaměstnance. Příkladem je situace, kdy zaměstnanec po celý rok plní uspokojivé výsledky. Avšak pár týdnů před hodnocením nevypracoval zadaný projekt včas. Na základě časové tísní jsou v projektu značné nedostatky. Hodnotitel přitom bere v potaz jen tuto poslední událost, která zastínila všechny předchozí úspěchy.

Předsudky se mohou týkat skupin lidí, mužů a žen. Jedná se také např. o etnické skupiny. To vše může ovlivňovat výsledky hodnocení. Typickým příkladem je, že se často o ženách neuvažuje jako o manažerkách. Během hodnocení tak může dojít ke snižování úrovně. Neberou se v potaz schopnosti a kvalita odvedené práce ženou.

Také mohou vznikat chyby spojené s pověstí jedince. V případě problémového zaměstnance, který je přeřazen na jinou práci, dochází k tomu, že se s ním „potáhne“ špatná pověst. Což může negativně ovlivnit hodnocení tohoto zaměstnance.

Projekce představuje vnímání ostatních chyb ve srovnání s hodnotitelovými chybami. Vědomě či nikoliv. Hodnotitel je známý svoji výbušností. Nezvládá vypjaté situace. Z toho důvodu vyhledává tento nedostatek i u hodnocených.

Konformita znamená, že hodnotitel hodnotí podle přání nadřízených nebo nadřízených.

Atribuční chyby se projevují v mylném vnímání příčin chování hodnoceného zaměstnance. V praxi může nastat situace, kdy hodnocený přišel do práce pozdě a neohlásí to svému nadřízenému. Ten si pak mylně myslí, že zaměstnanec přistupuje k práci nezodpovědně. Avšak tento jedinec mohl mít např. autonehodu. Proto není schopný oznámit to včas nadřízenému.

3.10 Systémy hodnocení zaměstnanců

Existuje několik typů systémů hodnocení zaměstnanců. Přičemž jsou tyto systémy hodnocení zaměstnanců založeny např. na principech lišící se zejména ve stanovených kritériích a pravidlech. Dále se také mohou lišit v aplikovaných metodách hodnocení zaměstnanců. Základní dělení systémů hodnocení pracovníků tvoří hodnocení:

- systematické,
- nesystematické,
- hodnocení kompetencí,
- hodnocení výkonu,
- mimořádné hodnocení.

Systematické hodnocení probíhá pravidelně. To znamená např. jednou měsíčně nebo jednou ročně. Za systematické se také považuje hodnocení, kde jsou předem stanoveny okolnosti. Jedná se např. o okolnost založenou na stížnosti zákazníka nebo při potřebě přeřadit zaměstnance na jinou pracovní pozici. Tento typ hodnocení lze provádět rovněž dle předem stanovených postupů, která je žádoucí dodržet. Víme, kdo je hodnocený a kdo je hodnotitel. Jaká stanovena jasná kritéria, rozsah a metody hodnocení. Systematické hodnocení má písemnou formu. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou sděleny zaměstnancům a jsou archivovány.

Nesystematickým hodnocení neprobíhá pravidelně, tak jak tomu je u systematického hodnocení. Nesystematické hodnocení vzniká „náhodně“ a především podle vzniklé potřeby. U tohoto typu hodnocení není předem v podstatě stanoven žádný postup. Také nejsou zvoleny metody hodnocení. Často je tento systém hodnocení doprovázen zásadami o poskytnutí zpětné vazby. Jedná se např. o poskytnutí zpětné vazby mezi nadřízeným zaměstnancem (hodnotitelem) a podřízeným zaměstnancem (hodnoceným). Tento typ hodnocení je neformální. Je prováděn ústně.

Hodnocení kompetencí je postaveno na hodnocení zaměstnancových znalostí a vlastností. Dále se hodnotí pak jeho schopností a dovedností, které zaujímá hodnocení jedinec. V neposlední řadě jsou podrobeny hodnocení i jeho postoje. Obvyklá perioda hodnocení kompetencí je jedenkrát za rok. Má tedy dlouhodobý charakter. Hodnocení kompetencí ovlivňuje zejména kariéru a rozvoj zaměstnance.

Hodnocení výkonu staví na hodnocení množství a kvality odvedené práce jednou měsíčně nebo jednou za čtvrtletí. Často je toto hodnocení označováno jako krátkodobé. Vzniká zde vliv na výši prémie či bonusů.

Mimořádné hodnocení vychází ze vzniku mimořádné situace. Typickým příkladem je přearování zaměstnance na jinou pracovní pozici. Toto hodnocení je součástí hodnocení systematického. Staví na konkrétních kritériích a principech hodnocení výkonu nebo hodnocení kompetencí. [14]

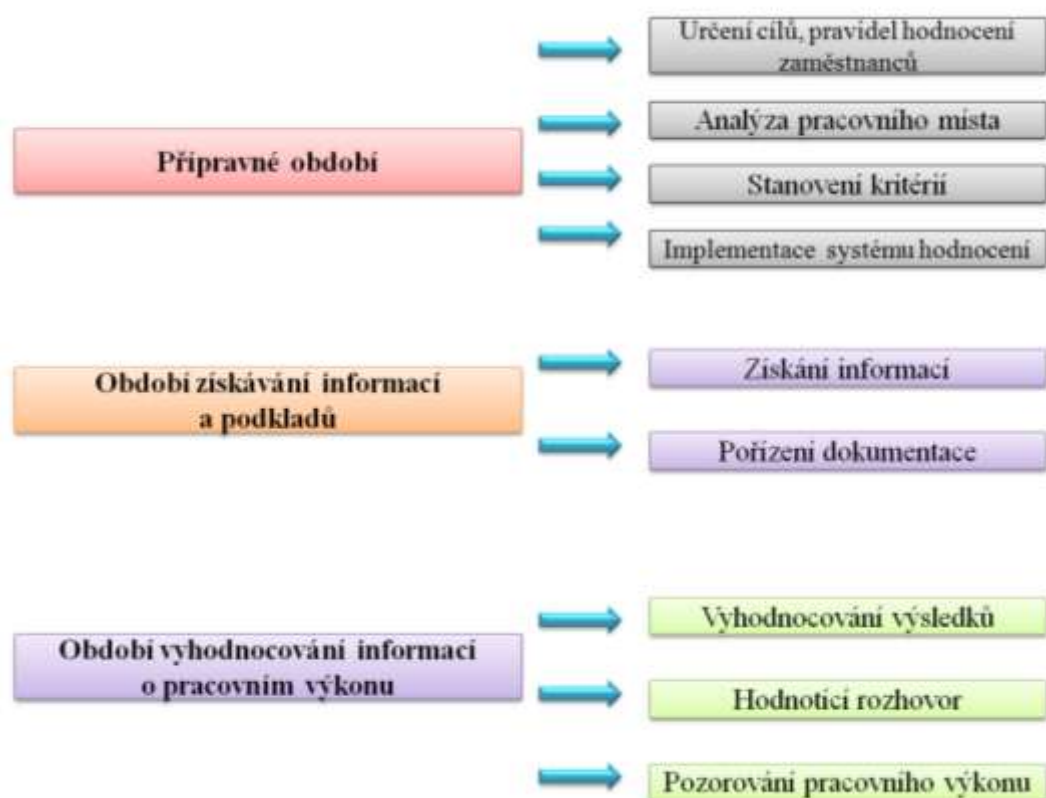
Je však třeba si uvědomit, že jednotlivé systémy hodnocení jsou v každé zemi vnímány trochu jinak. Neznamena to, že výše zmíněné systémy tak nefungují, ale že je nutné brát v úvahu různé zvyky dané země. Kultura v některých zemích se může totiž lišit. V Číně nebo Japonku je zdůrazňovaná poměrně značná úcta k autoritě a věku nadřízeného. Na základě této skutečnosti se podřízení dosahující nižšího věku příliš nezapojují do rozhovoru týkající se hodnocení zaměstnanců. Z tohoto důvodu je tedy pravděpodobné, že se v takových zemích neuplatňuje např. metoda 360 stupňů zpětná vazba. [13]

3.11 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců se skládá z devíti částí, které jsou rozčleněny do tří fází. Hlavní fáze dle období tvoří

- přípravné období,
- období získávání informací a podkladů,
- období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

Schéma 3. 1 Proces hodnocení zaměstnanců



Zdroj: [11], upraveno autorem

3.11.1 Přípravné období

Zprv je třeba stanovit předmět a cíl hodnocení, zásady a pravidla, která jsou „odrazovým můstkem“ pro fungování celého procesu. Rovněž je zapotřebí připravit a vytvořit formuláře používané při hodnocení zaměstnanců.

Analýza pracovního místa zahrnující i případnou revizi již vytvořeného místa je druhým krokem v této fázi. Ze získaných informací z analýzy si snadno vytvoříme představu o požadovaném výkonu na dané pracovní místo, ale také získáme pohled na celou organizaci. Jednoduše řečeno získáme pohled na pracovní pozice, kategorie zaměstnanců a na ně kladené požadavky. To vše je velmi užitečné a nápomocné ještě předtím než začne samotné hodnocení zaměstnanců.

Zatřetí se stanoví kritéria a normy hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Stanovení jednotlivých kritérií je věnovaná samostatná kapitola. Stanoví se zde rovněž stupnice hodnocení. Důvodem je zjištění různé úrovně pracovního výkonu zaměstnance. [11]

Úspěšná implementace by měla splňovat několik předpokladů, faktorů. S těmito faktory jsou vázány především změny. Změny se týkají např. provázanosti s jinými systémy v organizaci nebo to i to, že změna je implementována shora dolů,

tedy od managementu směrem dolů. Důležitost při implementování nového systému hodnocení spočívá v tom, že musí být v souladu se stanovenými cíly organizace. Ovšem musíme počítat i s případem, kdy je implementace neúspěšná. Za neúspěch může zejména odpor ke změnám v podobě psychologických bariér jednotlivců v organizaci. Může se jednat také o nesprávné načasování v případě, kdy jsou zaměstnanci dosti vytiženi pracovním. Také se může jednat o situaci, kdy je v organizaci nezkušený manažer v oblasti lidských zdrojů nebo může nastat nesoulad cílů v oblasti lidských zdrojů se strategií organizace. Důsledky těchto a dalších neúspěchů může způsobit řadu potíží zejména v podobě formálního přístupu, neochota k otevřené zpětné vazbě nebo dokonce dochází k nepoužití systému hodnocení. [14]

V neposlední řadě nesmíme opomenout informovat zaměstnance o zavádění systému hodnocení zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci by měli vědět, co se od nich očekává a jaká kritéria by měli splňovat. Vhodné je prokonzultovat se zaměstnanci jejich dotazy v rámci zavedení systému hodnocení.

3.11.2 Období získávání informací a podkladů

Získání informací je v procesu hodnocení zaměstnanců považováno za první krok ve fázi realizace tohoto systému. Informace lze získat např. tím, že hodnotitel sleduje zaměstnancovo chování při výkonu jeho práce. Další možností je zkoumání výsledků práce. Zásadní je pak otázka toho, kdo bude hodnotit a zjišťovat potřebné informace.

Nesmírně důležitým krokem je tvorba dokumentace o vykonaném pracovním výkonu zaměstnance. Výhodou takto získaných dokumentů je možnost se k nim kdykoliv vrátit. Můžeme do nich tedy nahlédnout. Takto získaný záznam může také předcházet sporům. Také je užitečným prostředkem pro získání zpětné vazby. Takto vytvořenou dokumentaci je vhodné zpracovat jednotným způsobem, tak aby ji porozuměli všichni, kteří přichází do styku s těmito dokumenty.

3.11.3 Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Nejprve je pozornost věnována vyhodnocování pracovních výsledků. Vyhodnocuje se i zaměstnancovo chování, jeho schopnosti a další. Obvykle se výsledky srovnávají s normami, s očekáváním nebo s požadavky na pracovní místo. Dobré je vyhnout se subjektivnímu vnímání. Získané výsledky z hodnocení musí být písemně zaznamenány.

V rámci vyhodnocování je nesmírně důležité aplikovat **hodnotící rozhovor**. Je potřebné prodiskutovat výsledky hodnocení a ukázat např. směr dalšího rozvoje

zaměstnance. Na rozhovor by se měly připravit obě strany, protože se jedná o zlepšení výkonu zaměstnance. Hodnotící rozhovor by měl mít motivační charakter. Měl by posunout hodnoceného jedince k dosahování lepšího plnění povinností. [11] Klíčové je přitom sladit jednotlivé požadavky a skutečně odvedený výkon zaměstnance. Cílem rozhovoru je zejména diskuse, která se vztahuje k dalšímu období. Hodnotící rozhovor však slouží také k porovnání již uplynulého období. Na hodnotící rozhovor by se měl řádně připravit nejen hodnotitel, ale také podřízený (hodnocený zaměstnanec). Rozhovor by pak měl splňovat určité zásady. Do těchto zásad řadíme např. to, že hodnotitel má zodpovědnost za průběh celého rozhovoru. S tím souvisí i příprava podkladů. Dále by měl být rozhovor diskusí nikoliv monologem ze strany hodnotitele. Hodnotitel by měl vycházet z požadavků kladených na danou pozici v organizaci. Vhodné je vést rozhovor v přátelském duchu. Hodnocený zaměstnanec by neměl mít pocit, že hodnotitel hledá chyby a nedostatky. Rozhovor by měl být nerušený. Přičemž hodnotitel by měl klást nejen uzavřené otázky, ale i otevřené otázky. Měla by být zmíněna i pochvala za dobře odvedený zaměstnancův výkon během daného období. Hodnocený by měl pochopit, že hodnotící rozhovor s nadřízeným mu má pomoci. V neposlední řadě by měl poskytnut dostatek času, tak aby obě strany mohly prodiskutovat veškeré potřebné záležitosti. [10]

Posledním krokem v procesu hodnocení zaměstnanců je pozorování pracovního výkonu. Neméně důležité je věnovat čas pro poskytnutí další pomoci jedinci, tak aby se mohl dále rozvíjet své znalosti, schopnosti a celkově se zlepšovat. [11]

3.12 Metody hodnocení zaměstnanců

S rozvojem systému hodnocení zaměstnanců jsou vyvíjeny řady metod hodnocení. Můžeme se setkat s dělením na metody nesrovnávací a metody srovnávací.

3.12.1 Metody nesrovnávací

Mezi nesrovnávací metody hodnocení zaměstnanců patří:

- Management by Objectives
- hodnocení dle norem,
- klasifikační stupnice,
- metoda kritických událostí,
- Behaviorally Anchored Rating Scales,
- Mystery shopping,

- Assessment centre.

Management by Objectives (MBO) je metoda hodnocení zaměstnanců, která se neorientuje na současnost, ale na budoucí vývoj. Její uplatnění je široké. Avšak nejvíce se využívá v rámci hodnocení zaměstnanců. Existuje spousta obměn názvu MBO. Mezi nejznámější patří MBR – *Management by Results* neboli řízení podle výsledků. Mezi základní prvky této metody patří:

- určení cílů (jádro) – počáteční stanovení dlouhodobých cílů, přičemž je důležitá měřitelnost stanovených cílů,
- sestavení plánů a tvorba činností – pomocí cílů víme, co má být splněno, jak stanoveného cíle dosáhnout,
- oblast sebeřízení – motivace,
- kontrola – poskytnutí zpětné vazby.

Všechny cíle by měly být stanoveny pozitivně. Měli bychom si říkat, čeho chceme dosáhnout, a kam se chceme směřovat. Dále je důležité si uvědomit, aby každý stanovený cíl měl určitý přínos. Měli bychom znát tedy význam vytyčených cílů, které mají být splněny. Každý cíl by měl být dále rozpracovaný do dalších podcílů. V neposlední řadě by měl být každý cíl SMART (S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný). Někdy se uvádí, že by cíl měl splňovat tzv. KARAT (K – konkrétní, A – ambiciózní, R – reálný, A – akceptovatelný, T – termínovaný).

Optimální stanovení cílů je tři až pět pro dané období, v němž probíhá hodnocení. Cíle se stanovují pro oblast výkonu, potenciálu jedince a chování zaměstnanců při výkonu dané práce.

Tato metoda je často kritizována z toho pohledu, že manažeři jsou orientováni na cíle, které jsou lehce měřitelné. Ovšem nedovedeme si představit systém hodnocení bez stanovených cílů. MBO je často také využívána v rámci hodnotícího, motivačního rozhovoru. [8]

Hodnocení na základě norem, popř. standardů se velmi často využívá při hodnocení dělnických pozicí. Výhodou tohoto hodnocení je objektivita, která se uplatňuje při hodnocení zaměstnanců. Důležité u této metody hodnocení je přesnost, jasnost a srozumitelnost. Norma by měla být tedy spravedlivá. [22]

Hodnocení zaměstnanců pomocí **klasifikační stupnice** patří mezi nejvyužívanější metody hodnocení zaměstnanců. Klasifikační stupnice má řadu podob. Může mít podobu slovní, numerickou a grafickou. Dokonce může dojít i ke kombinaci podob jako např. spojení numerické podoby se slovní podobou. Hojně se používá pětistupňová hodnotící stupnice jako ve škole. Často však lidé s možností pěti stupňů volí „střední cestu“. Terminologicky se tento fakt nazývá „chyba centrální tendence“. Tudíž např. čtyřstupňová hodnotící stupnice nutí rozhodnout o více pozitivní či více negativní odpovědi při hodnocení zaměstnanců. Jako nejlepší volba klasifikační stupnice se uvádí šestistupňová stupnice, která je doplněna i o slovní komentář. [4]

Metoda kritických událostí staví na pozorování a na tvorbě zápisů kritických pozitivních či negativních událostí. Jedná se zejména o extrémní situace, ať už úspěšné či nikoliv. Výsledek hodnocení má podobu formuláře, ve kterém jsou zapsány pozitivní nebo negativní výsledky chování zaměstnance během výkonu práce. Metoda kritických událostí se často používá jako doplňková. Pokud bychom chtěli aplikovat metodu do systému hodnocení zaměstnanců, bylo by nutné popsat a vydefinovat vztahy s dalšími systémy jako je např. odměňování. [14]

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) se v posledních letech stává poměrně populární metodou hodnocení zaměstnanců. Princip této metody spočívá v tvorbě hodnotících stupnic. Přičemž stupnice je vhodná pro hodnocení pracovního chování a jednání hodnoceného zaměstnance. Pracovní jednání zaměstnance je rozděleno do určitých stupňů. Hodnotící stupnice je rozdělena od tolerovatelných mezí až po ty, které nelze akceptovat.

Výhoda metody BARS spočívá v tom, že hodnotitelé mají k dispozici i slovní výčet jednotlivých znaků. Tento výčet vždy samozřejmě koresponduje s určitou úrovní daného stupně. Stupnice pro pracovní místa je zhotovována nejen vedoucími, ale také s pomocí odborníků. Dokonce dochází ke spolupráci přímo se zaměstnanci konkrétní hodnotící pracovní pozice. Na základě těchto informací, lze předpokládat, že se nejedná o snadnou záležitost v rámci aplikace metody BARS. Nicméně výhoda této metody spočívá v tom, že hodnotitelé nemusí vymýšlet slovní popis. Hodnotitel jednoduše přidělí kritéria z vytvořeného vzoru stupnice. Můžeme tedy říci, že metoda BARS je poměrně dobře srozumitelná. Práci s touto metodou hodnocení zaměstnanců si lze usnadnit i tím, že se vytvoří hodnotící stupnice pro příbuzné skupiny prací. [5]

Mystery shopping (MS) je metoda hodnocení zaměstnanců, která je podobná metodě pozorování na místě. Rozdíl je spatřován v anonymitě hodnotitele, neboli tzn. pozorovatele. Jinými slovy hodnotitele nelze rozeznat od ostatních zákazníků. Zpětná vazba není však

poskytnuta vzápětí. Je nutné nejdříve získané údaje zpracovat. Tato metoda má různé formy. Setkat se můžeme např. s metodou Mystery calling.

MS se nejčastěji užívá v situacích, kde zaměstnanec přichází nejvíc do kontaktu se zákazníky organizace. Často je tedy prováděna externími zaměstnanci organizace. Díky této metodě lze díky pozorování získat vědomí o přístupu zaměstnanců k zákazníkům. V neposlední řadě je důležité mít připravený záznamový arch pozorování. Rovněž musí být vytvořen a připraven pozorovací plán pro hodnocení pozorovaného zaměstnance. Často se s touto metodou můžeme setkat např. v hypermarketu. Zde se dokonce na základě této metody určuje výše odměny. [8]

Assesment centre (AC) lze využít nejen jako metoda hodnocení zaměstnanců, ale také např. i při výběru nebo vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Jedná se tedy o komplexní metodu, která hodnotí či posuzuje pracovní výkon jednotlivců. [15] Její komplexnost tedy spočívá v tom, že využívá řadu metod jako je např. pozorování, dotazníkové šetření, hraní rolí a podobně. [14]

AC umožňuje dále rozvíjet potenciál hodnoceného zaměstnance. V případě aplikace AC je nutné zkoumat, ale také i posoudit dosažené výsledky pracovního výkonu zaměstnance. Pozornost je rovněž věnovaná také způsobu chování jednotlivců. Může se jednat jak o individuální, tak skupinovou záležitost, resp. při řešení nejrůznějších případových studií a úkolech. Jednotlivci se tedy projevují různě v různých situacích. Jednotlivci ukazují pracovní způsobilost a také potenciál, o kterém mohou, ale nemusí vědět. Součástí takových případových studií jsou obvykle rozhovory a další možnosti sloužící k ověření účastníků.

Aplikace této metody je zejména na jiném místě než na obvyklém místě, kde zaměstnanci pracují. AC představuje tedy metodu hodnocení zaměstnanců, které je poměrně časově náročná. Hodnocení probíhá zhruba jeden až dva dny. Hodnotitelé se skládají jak z vnitřních, tak z externích osob. Důvodem využití externích hodnotitelů je snaha o zvýšení objektivity. Počet uchazečů tvoří přibližně skupinu po osmi členech. Hodnotitelů je bývá kolem pěti. S AC se pojí také vyšší náklady na celkovou organizaci průběhu hodnocení zaměstnanců.

S pojmem AC se pojí metoda Development centre (DC). Rozdíl spočívá v tom, že DC se užívá k určení odborné způsobilosti. Při použití metody DC se hodnocení zaměřuje spíše na klíčové zaměstnance v organizaci. Díky této metodě se dá také rozvíjet potenciál zaměstnanců. Setkat se s ní můžeme při sestavování plánů personálního rozvoje zaměstnanců organizace. [15]

3.12.2 Metody srovnávací

Mezi metody srovnávací patří:

- metoda stanovení pořadí,
- metoda párového srovnání,
- metoda nucené distribuce.

Metodu stanovení pořadí řadíme mezi klasické a jednodušší metody hodnocení zaměstnanců. Hodnotitel seřadí zaměstnance od nejlepšího po nejhoršího. Vychází přitom z odvedeného pracovního výkonu vykonaného zaměstnancem při plnění pracovních povinností. Využít se tato metoda může i v případě srovnávací metody. Rovněž je potřeba si uvědomit, že tento způsob hodnocení vypovídá pouze o postavení jednotlivých zaměstnanců. Tato metoda nevypovídá o rozdílech mezi jednotlivými hodnocenými zaměstnanci. V podstatě se určí, kdo je první, druhý atd. Nelze ovšem říci, o kolik je zaměstnanec na prvním místě lepší než druhý. Uplatnění této metody je zpravidla v organizacích s malým počtem zaměstnanců. [12]

Párové srovnávání představuje situaci, kdy dochází ke srovnání pracovních výkonů. Může se však jednat i o srovnání kompetencí hodnoceného jedince s ostatními jedinci ze stejné skupiny zaměstnanců. Hodnocení probíhá tak, že se nejdříve udělí zaměstnanci, který porazil svého „soka“ jeden bod a „poraženému“ nula bodů. Poté se provede součet získaných bodů a určí se pořadí zaměstnanců.

Nucená distribuce představuje další metodu hodnocení zaměstnanců. V případě aplikace této metody se využívá Gaussova křivka. Princip nucené distribuce spočívá v tom, že zaměstnanci podrobení hodnocení jsou rozděleni do „výkonnostních týmů“ za předpokladu výše zmíněné Gaussovy křivky. Jedná se tedy o normální rozdělení z pohledu statistiky. V případě, že bychom převedli skupiny na procenta, dostali bychom A – 10%, B – 20%, C – 40%, D – 20% a E – 10%. Přičemž skupina A znamená vynikající, skupina B – velmi dobrý, skupina C představuje standardní, skupina D znamená podstandardní a skupina E značí zcela nevyhovující. [14]

3.12.3 Další metody hodnocení zaměstnanců

Mezi další metody hodnocení zaměstnanců patří:

- metoda grafického (vy)hodnocení,
- kontrolní seznamy,
- metoda skupinového ocenění,

- 360 stupňů zpětná vazba.

Metoda grafického (vy)hodnocení patří mezi nejoblíbenější techniky hodnocení. Také je celkem jednoduchá. Grafická stupnice hodnotí vlastnosti jedince jako je např. kvalita a množství odvedené práce. Hodnotit lze také spolehlivost odvedené práce. Hodnocení zaměstnance může být v rozsahu od vynikající přes průměrné, podprůměrné až po nedostačující ohodnocení zaměstnance. Je možné takto hodnotit celou řadu vlastností a osobních rysů zaměstnance. Grafická metoda má podobnu např. tabulky. Tato metoda je však považovaná za poměrně subjektivní. Nicméně může sloužit jako doplněk, který např. ukazuje ve vytvořeném grafu nejruznější závislosti.

Kontrolní seznamy spočívají v tvorbě kontrolního seznamu. Tento seznam obsahuje popis chování jednotlivých zaměstnanců v průběhu vykonávání pracovních úkolů. Nadřízený zaměstnanec má za povinnost identifikovat takové chování, které odpovídá nejlépe popisu zaměstnance. Tento seznam tvoří velké množství prohlášení, která jsou vhodná k určení požadavků na danou funkci.

Metoda skupinového ocenění spočívá v tom, že hodnocení provádí skupina hodnotitelů (expertů). Skupinu tvoří vedoucí zaměstnanci. Rovněž jsou zapojeni lidé, kteří mají úzký kontakt se zaměstnanci. Hodnotitelé určí požadavky na práci a měří je se skutečným dosaženým výkonem zaměstnance. Hodnotitelé také určí příčiny špatného a nedostačujícího výkonu práce a navrhnou zlepšení. Hodnocení provádí větší počet hodnotitelů, a proto dochází k daleko menší zaujatosti. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že se požaduje delší čas na hodnocení. [12]

360 stupňů zpětná vazba je metoda hodnocení zaměstnanců, která umožňuje zaměstnancům doslova poskytnout zpětnou vazbu zpravidla většího počtu dotazovaných jedinců. Uplatnění této metody je jak v malém, tak ve větším kolektivu. 360 stupňů vyplývá z toho, že graficky je metoda znázorněna do tzv. „kruhu“. Uprostřed se nachází přímo hodnocený zaměstnanec. Zpětnou vazbu mu poskytují všichni, kterými je hodnocený zaměstnanec obklopen. Přičemž je zde kladen důraz na otázku důvěry. Ovšem najde se i situace, kdy dochází k porušení této zásady. Konkrétně se jedná o odhalení hodnocení, které provádí nadřízený zaměstnanec. V takovém případě může být otázka důvěry porušena. Jde zejména o nalezení rozdílů týkající se hodnocení, které provádí nadřízený a ostatní hodnotitelé. [20]

Do okruhu osob provádějící hodnocení by měli patřit nejen nadřízení zaměstnanci, ale také podřízení, kolegové a klienti organizace. Optimální počet těchto osob neboli

hodnotitelů se pohybuje mezi sedmi až patnácti. Přičemž minimální sestava hodnotitelů by měla být – jeden přímý nadřízený, tři kolegové a tři podřízení zaměstnanci. Samozřejmě by skupina měla být sestavena tak, aby podávala zpětnou vazbu relevantně. Vycházet také na základně pracovního vztahu k hodnocenému jedinci a ostatním dotazovaným. Důležité je, aby lidé z tohoto okruhu měli za poslední rok dostatečný kontakt s hodnoceným zaměstnancem. Právem jedince podrobeného hodnocení je možnost vyslovení názoru ke zvolenému výběru osob. Ovšem konečné slovo má nadřízený.

V neposlední řadě je nutné podotknout, že v případě užití této metody je klíčové úvodní setkání se zaměstnanci, kterých se týká hodnocení. Jedná se o moment, kdy se zaměstnanci dozvědí, že bude v organizaci aplikován tento nástroj hodnocení zaměstnanců. Často zaměstnanci nejprve cítí strach, nervozitu či dokonce cítí nedůvěru vůči své osobě. Samozřejmě by zaměstnanci měli být informováni o průběhu a o výsledcích aplikace této metody. Zúčastnění mají rovněž prostor k vyjádření se k metodě. Mohou rovněž klást otázky a ptát se na věci, které je zajímají. Prostřednictvím komunikace se dá opět zamezit nedorozuměním. Dokonce může dojít k posílení vzájemné důvěry nebo zvýšení motivace směrem k dalšímu prohlubování vzdělání a osobnímu rozvoji hodnocených zaměstnanců. [21]

Aplikací této metody hodnocení zaměstnanců funguje jako velmi užitečný nástroj sloužící k rozvoji zaměstnance. Dále poskytuje údaje o jeho přednostech a nedostacích. Získané výsledky v rámci hodnocení může tedy hodnocený zaměstnanec využít k dalšímu rozvoji a k prohlubování vzdělání. [20]

Součástí této je **sebehodnocení** zaměstnance. Sebehodnocení zaměstnance začíná být značně oblíbený způsob hodnocení zaměstnanců. Na sebehodnocení bývá často pohlíženo jako na doplněk v rámci hodnocení zaměstnanců. Podstatné je však to, že si zaměstnanec může srovnat vlastní hodnocení s výsledky hodnocení, které zpracoval nadřízený zaměstnanec. V případě, že funguje v organizaci vzájemná tolerance, může být sebehodnocení užitečným nástrojem. [3]

V neposlední řadě je třeba si uvědomit, že sebehodnocení do značné míry přispívá k rozvoji a osobnímu růstu zaměstnanců. Sebehodnocení také napomáhá budovat důvěru mezi hodnoceným a hodnotitelem, poskytuje zpětnou vazbu a napomáhá zmírnit shovívavost. Je třeba brát na vědomí i kulturní rozdíly. Každá země může přistupovat k sebehodnocení jinak. Například ve Spojených státech (individualistická společnost) je podporováno sebehodnocení. Přičemž důraz je klad na dosahování individuálních úspěchů každého zaměstnance, ale také na jejich soběstačnosti či sebeúctě. Naproti tomu kolektivistické

společnosti jako je např. Čína, podporují spíše opak. Důraz je kladen na vzájemnou závislost. V kolektivistických společnostech se setkáváme s oblastí mezilidské harmonie. Často se zde uznává moudrost, která je dosažena s přicházejícím věkem jedinců. Na základě těchto skutečností mají v těchto společnostech mladší zaměstnanci tendenci se hodnotit daleko skromněji. Mladší zaměstnanci jednají s úctou ke starším a zkušenějším zaměstnancům. [9]

Mezi výhody metody sebehodnocení patří:

- vysoké zapojení zaměstnanců,
- vysoká důvěryhodnost,
- dobrá přehlednost o uskutečněných změnách v případě, že se používá metoda pravidelně,
- užívaná po celém světě.

Mezi nedostatky metody sebehodnocení řadíme:

- obtížnost přijímání údajů od ostatních,
- časová náročnost,
- v případě, že v organizaci roste počet pracovních týmů, může nastat komplikace s měřením a vyhodnocováním výkonnosti. [12]

3.13 Vazba na další personální činnosti

Systém hodnocení zaměstnanců v organizaci je žádoucí propojit s dalšími personálními činnostmi v organizaci. Provázanost se týká oblastí:

- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců patří mezi důležité činnosti, které by lidé v organizaci měli požadovat v návaznosti na systém hodnocení zaměstnanců. Spojení je viditelné v provázanosti kompetencí uchazečů o pracovní místo v organizaci. Na základě výčtu kompetencí a podaného výkonu zaměstnance, je totiž možnost vycházet z těchto oblastí již při získávání, výběru i adaptace zaměstnanců.

Návaznost systému hodnocení na rozvoj zaměstnanců je zřejmé. Pravidelné hodnocení zaměstnanců totiž eliminuje bariéry, které brání v podávání požadovaného výkonu

zaměstnance. Z výsledků hodnocení zaměstnanců je možné lépe konstatovat rozvojové cíle. Tyto cíle se mohou týkat širokého okruhu činností. Jedná se např. o odborné činnosti nebo funkční. Může se jednat také o cíl v osobní oblasti jako je kreativní myšlení. Požadavek je zde však jednoznačný - zvýšit výkon. Úkolem je tedy dosáhnout dohody o dalším rozvoji, které není dané ze zákona. [4]

Problematika odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Je důležité si uvědomit, že se nejedná pouze o formu peněžní odměny za odvedenou práci zaměstnancem ve vymezené pracovní době. Systém odměňování však zahrnuje více perspektiv. Na základě dobrých výsledků získaných v rámci hodnocení zaměstnanců může dojít i k tomu, že je hodnocený zaměstnanec např. povýšen či pochválen. Existuje přitom celá řada odměn, které může hodnocený zaměstnanec získat. Jedná se např. o lepší vybavení kanceláře nebo přidělení určitého zařízení na pracoviště jako je např. výkonnější počítač. Poslední dobou nabývá na oblibě i další vzdělávání zaměstnanců poskytované organizací. Odměnu můžeme chápat ve smyslu „vnitřní odměny“. Tento typ odměny vychází z toho, že je zaměstnanec vnitřně uspokojen, a že ho práce baví a naplňuje.

V oblasti odměňování je vhodné myslet na řadu faktorů, které souvisejí se systémem odměňování. Zjednodušeně řečeno, je dobré znát, co se odměňuje. V potaz bereme zejména iniciativu zaměstnanců, odpovědný přístup k pracovnímu výkonu či dovednosti jedince. Dále také vynaložené úsilí, získané vzdělání, odpovědnost a další.[11]

Základem systému odměňování je spravedlnost (podle zásluh) a transparentnost, tzn., nutnost volby takového mechanismu, který je jednoduchý a srozumitelný pro všechny zaměstnance.

Na základě systému hodnocení bychom měli být schopni určit, kdo vykonal svoji práci dobře, tzn. výkonně a kdo nevýkonně. Přičemž by mělo jít o snahu objektivizovat pohled na systém odměňování. Je vhodné hodnotit zaměstnance častěji. Možné je provádět hodnocení měsíčně či čtvrtletně. Na základě provedeného hodnocení zaměstnanců, pak přidělit bonusy či jinou formu odměny. Měl by tedy existovat vliv na variabilní část (složku) platu/mzdy zaměstnance. Rovněž můžeme provádět hodnocení kompetencí, které má vliv na pevnou část platu/mzdy. Toto hodnocení se provádí v delších časových intervalech. Doporučuje se zpravidla jednou za rok. [4]

Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců tedy patří k důležitým oblastem v organizaci. Oba systémy navazují na stanovené cíle v organizaci. Přičemž bychom měli brát v úvahu fungování organizace jako celku. V neposlední řadě bychom měli vnímat propojenost

těchto systémů. Pozornost by měla být také věnována zpětné vazbě za odvedený výkon zaměstnance. Následně by tedy mělo dojít i jeho k ocenění. Tak aby výsledek hodnocení odpovídal přiměřené odměně. Na základě těchto skutečností je proto velmi důležité sledovat tyto dva systémy a vnímat jejich provázanost. Samozřejmě existují další návaznosti a spojitosti s celou řadou dalších systémů v organizaci. [7]

Jak již bylo zmíněno, získané výsledky hodnocení zaměstnanců jsou tedy významným podkladem pro oblast nejen odměňování, ale také pro oblast vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců. Nutno podotknout, že právě vzdělávání a rozvoj přispívá k tomu, jaký výkon odvádí zaměstnanci. Výkon je pak podroben hodnocení a následně se váže na systém odměňování. [11]

Shrnutí teoretické části

Hodnocení zaměstnanců představuje velmi důležitou oblast v rámci ŘLZ. Proto je důležité věnovat této oblasti dostatečnou pozornost. Nejenže správná implementace systému hodnocení zaměstnanců přispívá k plnění vytyčených cílů, ale rovněž má vliv na řadu navazujících systémů, jako je např. systém odměňování a vzdělávání.

Teoretická část je tedy řazena do logicky na sebe navazujících poznatků z oblasti hodnocení zaměstnanců. Nejprve jsou vymezeny základní pojmy, jako je řízení lidských zdrojů a lidský kapitál. Je třeba si uvědomit, že lidé zaměstnaní v organizaci tvoří „motor“ daného systému. Hrají tedy klíčovou roli. Z tohoto a dalších mnoha důvodů je třeba jim věnovat dostatečnou péči. Zaměstnanci by měli však chápat hodnocení jako pozitivní činnost, která jim v mnoha ohledech může být nápomocná. Je třeba si uvědomit, že se i v oblasti hodnocení zaměstnanců setkáváme s řadou chyb. Jedná o chyby způsobené nejrozličnějšími příčinami. Avšak jejich odhalení může do budoucna ušetřit nejen spoustu času, ale také vyvarování se jejich opakování. Proto by zde měly být vytyčeny kritéria, která napomáhají plnit daný účel. Existuje celá řada kritérií. Důležité je přitom brát v potaz zvolenou strategii organizace. Samotný proces hodnocení by se měl skládat z částí na sebe navazujících, které přispějí k tomu, aby bylo hodnocení prováděno správně a efektivně.

Tak jak se rozvíjel systém hodnocení zaměstnanců, tak se vyvíjela i řada metod, které slouží jako užitečný nástroj pro hodnocení. Rozlišujeme různá pojetí metod. Ať už jsou to metody vnímané jako srovnávací či nesrovnávací. Vždy jde o snahu přispět k pozitivnímu a správnému vývoji organizace, ke spokojenosti zaměstnanců a k naplňování účelu daného systému.

Poslední kapitola teoretické části je věnovaná návaznosti systému hodnocení na další systémy v organizaci. Těmi navazujícími oblastmi na systém hodnocení je oblast získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců a návaznost na systém odměňování. Systém odměňování patří k nejdůležitějším nástrojům v rámci ŘLZ, který se uplatňuje v organizacích. Jedná se o problematiku, které by se dala věnovat samostatná práce. Avšak pro potřeby diplomové práce jsou zvoleny základní poznatky „osvětlující“ tuto problematiku.

4 CHARAKTERISTIKA OGRANIZACE

Cílem této kapitoly je popis analyzované organizace. Na začátku devadesátých let minulého století pět podílníků založilo organizaci „XY“. Předmět činnosti organizace je široký. Jedná se především o výstavbu, opravy a revize technologických zařízení. V souvislosti s technologickým zařízením se zajišťuje také doprava, řada úprav a čištění odpadních vod. Důvodem působení v této oblasti je nejen získaná profesní znalost majitelů, ale také nabytá dlouholetá praxe jak majitelů, tak zaměstnanců organizace v oblasti čerpací techniky a čerpadel. V současné době pracuje v organizaci 65 zaměstnanců.

V Tab. 4.1 jsou zaznamenány časové mezníky organizace „XY“.

Tab. 4. 1 Mezníky organizace "XY"

Časové hledisko	Mezníky
4. 6. 1991	založení společnosti 5-ti podílníky
1994-1995	koupě a modernizace objektu
1997	rozšíření výrobních prostor
1998	uzavření smlouvy s organizací SLOVPUMP Závadka nad Hronom
1998-2000	výstavba nového výrobního areálu s kancelářskými prostory
2001	na základě odborných seminářů a zaškolení v závodech organizace KSB (Halle, Frankenthal, Pegnitz) jsme obdrželi oprávnění k provádění "Servisních oprav čerpadel KSB"
2002	získání certifikátu TÜV
2003-2004	výstavba nové haly servisu čerpadel
2004	obrat organizace přesahuje 100 mil. Kč
2005	získání „Osvědčení o průmyslovém vzoru“ pro čistírnu odpadních vod
2006	obrat organizace přesahuje 150 mil. Kč, počet zaměstnanců 60
2010	obrat organizace přesahuje 200 mil. Kč
2011	obhajoba certifikátů ČSN EN ISO 9001 a 14001, OHSAS 18001, zavedení a získání certifikátů ČSN EN ISO 3834
2013	získání certifikátu EN 1090-1

Zdroj: [41], upraveno autorem

4.1 Činnost organizace

Konkrétní činnost organizace lze rozdělit do pěti zastřešujících oblastí. Jedná se o:

- energetiku,
- vodní hospodářství,

- servis a opravy,
- strojní výrobu/zámečnické prvky,
- investiční celky.

Oblast energetiky

Oblast energetiky zahrnuje dodávání napájecích, oběhových a kondenzátních čerpadel včetně chladících okruhů. Mezi zákazníky organizace patří nejen elektrárny, ale také teplárny a výměňkové stanice. Zaměstnanci organizace „XY“ tedy dodávají soustrojí, které také uvádí do provozu. Společně s celou dodávkou se zajišťuje zákazníkovi i odborná pomoc a celkové zaškolení obsluhy. V rámci dodávek zaměstnanci zajišťují nejen tvorbu návrhu technologie, ale jsou schopni a ochotni přizpůsobit návrh konkrétním možnostem a přáním daného investora. Také se zajišťuje projektová dokumentace, kvalitní montáž technologie včetně uvedení do provozu. Nedílnou součástí je již výše zmiňované zaškolení obsluhy. V neposlední řadě se nabízí záruční a pozáruční servis. Samozřejmostí je i ochota a přizpůsobení se všem požadavkům zákazníka. Mezi největší zákazníky v oblasti energetiky patří ČEZ a.s., ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., Teplárna České Budějovice a.s. nebo Veolia Energie ČR a.s.

Oblast vodního hospodářství

V oblasti vodního hospodářství tvoří nabídku výstavba a montáž technologických částí pro čistírny odpadních vod, čerpací stanice, úpravny vod a vodojemů. Rovněž do nabídky patří výstavba a montáž pro ochranu výtlačných řádů, hygienická zabezpečení vody a kalová koncovka. Činnost je zaměřena i na modernizaci a rekonstrukci stávajících provozů. V rámci těchto dodávek je zajištěn návrh technologie čištění odpadních vod. Opět i zde je ochota přizpůsobit se požadavkům zákazníka. Pořizuje se projektová dokumentace a zaručuje se spolehlivá a kvalitní montáž včetně uvedení do provozu. Současně zde probíhá školení obsluhy. Na základě Osvědčení o průmyslovém vzoru je v nabídce organizace zahrnuta vlastní čistírna odpadních vod. Důležité je v této oblasti to, že zaměstnanci organizace zajišťují pro svého zákazníka práce v celém rozsahu. To znamená od návrhu přes projekt až po zkušební provoz.

Oblast servisu a oprav čerpadel

Servis a opravy čerpadel provádí zaměstnanci pro čerpadla a vývěvy, diesel agregáty a stanice požární vody. Je zajištěna oprava napájecích, kondenzátních, oběhových, ale i chladících a kalových čerpadel.

Zaměstnanci v této oblasti odvádí vynikající práci. To má za následek získání ocenění organizací ISH Olomouc, ale i zahraničními výrobci čerpadel jako je firma KSB z Německa, SLOVPUMP ze Slovenska a STERLING FLUID SYSTEMS rovněž z Německa (certifikáty). Prostřednictvím certifikátů mohou zaměstnanci provádět záruční a pozáruční opravy. Zpravidla tyto opravy zaměstnanci provádí do dvou dnů. Díky tomuto partnerství s organizací KSB z Německa smí zaměstnanci organizace „XY“ dodávat svým zákazníkům náhradní díly za cenu výrobce. Ze spolupráce vychází i to, že zaměstnanci organizace „XY“ zajišťují pro německou organizaci externí montáže nejen u nás, ale i v zahraničí.

Oblast strojní výroby/zámečnické prvky

Na základě velkého počtu zákaznických přání a požadavků je zřízena v organizaci vlastní výroba. Požadavky se zaměstnanci snaží plnit pečlivě a svědomitě. Ve vybudovaných provozovnách zaměstnanci vyrábí mnoho typů výrobků. Jedná se např. o výrobky pro energetiku jako je napájecí nádrž, výrobky pro vodní hospodářství jako je dosazovací nádrž či kalové lisy. Dále se zhotovují ocelové konstrukce – žebříky a potrubní most.

Oblast investičních celků

V oblasti investičních celků tvoří nabídka organizace zajištění výstavby pro tři oblasti. Jedná se o technologické budovy, inženýrské sítě a pásové a pneumatické dopravníky. V rámci technologických budov se nabízí montáž potrubních rozvodů. Zaměstnanci tuto montáž zajišťují včetně armatur, měřících zařízení a mnohé další.

4.2 Cíle organizace pro období roku 2013-2020

Naplánované cíle IS (integrated system – integrovaný systém) organizace pro období 2013-2020 se dotýkají oblastí IMS (integrated management system - integrovaný systém řízení), BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), svařování a ekologie.

Mezi cíle **IMS** patří:

- modernizace dokumentace,

- změny v návrhu a vývoji-projektování (změny budou provedeny po vytvoření nové organizační struktury, úpravách pracovních pozic a vytvoření popisu pracovních činností (aktualizace popisů),
- zlepšení práce obchodního úseku (zajištění přesných informací o stavu nabídek a poptávek),
- třídění poptávek musí přinést uvolnění času pro věnování se zakázkám.

Měřítkem prvních dvou cílů je potvrzení změn interním auditem, stanovení jednoznačných odpovědností zaměstnanců a vymezení úkolů jednotlivých úseků a zvýšení výkonnosti organizace. To vše měřeno ekonomickými ukazateli.

Měřítkem posledních dvou cílů je zvýšení obratu organizace, zajištění práce pro měsíce, kdy nelze vykonávat montážní činnost. V neposlední řadě zvýšit účinnost nabídek.

Mezi cíle **BOZP** patří:

- zvýšení znalostí vedoucích při práci s dokumenty a záznamy,
- zvýšení znalosti zaměstnanců při práci s dokumenty a záznamy,
- dodržování podmínek BOZP a ekologie na montáži,
- řádná dokumentace BOZP,
- prevence pracovních úrazů,
- předcházení nemoci z povolání,
- očkování pracovníků.

Měřítkem u BOZP je prevence závad stavebního dozoru a koordinátorů BOZP a snaha o nulový počet těchto závad. Rovněž snaha zvýši efektivitu práce při montáži. V neposlední řadě pak nulový stav nemoci z povolání nebo úrazovosti.

Mezi cíle v oblasti **svařování** patří:

- používání tlakových láhví INTEGRA (vyšší bezpečnost),
- pořízení dalších ochranných pracovních pomůcek zaměstnancům dělnických profesí (svářecí kukly, rukavice),
- odsávání svářecího pracoviště,
- koupě nových svářeček,

- rozšířit kvalifikaci svářečů,
- rozšířit oprávnění organizace pro výrobu kovových konstrukcí.

Měřítkem v oblasti svařování je především snaha zvýšit počet odsávaných svářečských pracovišť. Zvýšení ze dvou na čtyři pracoviště. Dále snížení množství škodlivin vznikající v důsledku prováděných technologických procesů. Také se jedná o snížení rizika požáru a výbuchu. V neposlední řadě nulový stav úrazu zaměstnanců organizace.

Mezi cíle spadající do oblasti **ekologie** patří:

- důkladnější třídění odpadů (externí pracoviště organizace),
- snížení nebezpečných vlastností chemických látek (ANTOX, SOLVANA 60).

Měřítkem v oblasti ekologie je snížit ekologické a ekonomické náročnosti technologických procesů prováděných v organizaci.

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura je uvedena v Příloze 1. V organizační struktuře je v základním pojetí uveden management organizace, pět oddělení a jeden úsek vyčleněný z organizační struktury, který je vyčleněn podle vyhlášky „Pracovníci odborně způsobilí dle vyhl. SÚJB č. 132/2008 Sb. a vyhl. č. 309/2005 Sb. pro JE“.

Generální ředitel organizace

Vedení organizace má na starosti generální ředitel, který zodpovídá za celý chod organizace, za tvorbu strategie, dodržování stanovených cílů a je nejvyšším představitelem organizace. Rovněž reprezentuje organizaci při obchodních jednáních a také jedná s potenciálními zákazníky.

Ředitel organizace musí mít středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání technického zaměření. Na toto místo se rovněž požaduje minimálně pět let praxe v oboru. Také se požaduje znalost anglického nebo německého jazyka.

Asistentka vedení organizace

V organizaci je také zřízeno pracovní pozice asistentka vedení organizace. Asistentka má na starosti administrativní agendu. Přípravuje také podklady pro jednání

na poradách, které se konají pravidelně. Vytváří prezentace o organizaci, statistiku a reporty. Dále je požadována dobrá komunikační schopnost. Asistentka vedení se musí dobře orientovat v legislativních pravidlech. Musí být důsledná a samostatná.

Další pracovní pozice

Další skupinou jsou **představitelé vedení pro integrovaný systém QMS, EMS a BOZP**. Rovněž i zde je asistentka pro integrovaný systém.

Organizaci v současné době tvoří **pět oddělení**. Jedná se o:

- oddělení VHS (vodohospodářské stavby),
- oddělení výroby,
- oddělení energetiky,
- oddělení ekonomicko-obchodní a logistiky (jedná se o sdruženou funkci – ředitel společnosti a manažer v jedné osobě),
- oddělení servisu čerpadel.

Všechny tato oddělení mají svého **manažera**, pod kterého spadají další **zaměstnanci**.

Nakonec jsou vyčleněni zaměstnanci podle vyhlášky „**Pracovníci odborně způsobilí** dle vyhl. SÚJB č. 132/2008 Sb. a vyhl. Č. 309/2005 Sb. pro JE“. [41]

Personalistka

Rovněž je vyčleněna pozice personalistky. Personalistka sjednává a uzavírá pracovní smlouvy, zajišťuje školení zaměstnanců BOZP, požární ochranu a ostatní specializovaná školení jako např. řidič, vazač, jeřábník. Také zpracovává mzdové agendy a veškeré kontakty se státními úřady. Také kontroluje dodržování zdravotních prohlídek. Zajišťuje dotace ve smyslu zjištění spolupráce s úřadem práce v rámci volných pracovních míst.

5 POPIS A ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Cílem této kapitoly je popsat a analyzovat systém hodnocení zaměstnanců v organizaci. Na základě dohody s generálním ředitelem je podrobena zkoumání oddělení výroby. Pro zpracování této části diplomové práce jsou použity otázky polostrukturovaného rozhovoru. První rozhovor je veden s generálním ředitelem, asistentkou generálního ředitele a personalistkou. Druhý rozhovor je veden s manažerem výroby a vedoucím dílny. Rovněž se vychází z interních dokumentů organizace. V neposlední řadě je užitá analýza a syntéza.

5.1 Popis a analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

K popisu a analýze současného stavu hodnocení zaměstnanců v organizaci jsou užity otázky pokládané prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem organizace, asistentkou generálního ředitele a personalistkou. Otázky polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem organizace, asistentkou generálního ředitele a personalistkou jsou uvedeny v Příloze 2.

V současné době neexistuje v organizaci „XY“ formální propracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Uplatňuje se zde neformální hodnocení zaměstnanců založené na subjektivním hodnocení generálního ředitele organizace. Časová perioda tohoto hodnocení zaměstnanců probíhá zhruba jedenkrát za rok. V organizaci rovněž není vypracovaná interní dokumentace týkající se systému hodnocení zaměstnanců. To znamená, že zde také není vypracovaná interní příručka pro oblast hodnocení zaměstnanců. Také nejsou vypracovány hodnoticí formuláře. Rovněž není zaveden hodnoticí rozhovor. To znamená, že nejsou zavedena žádná pravidla, postupy jak vést hodnoticí rozhovor. Neprobíhá zde seznámení s hodnocením zaměstnanců ani proškolení manažerů v oblasti systému hodnocení zaměstnanců v organizaci.

Management organizace si však uvědomuje důležitost lidských zdrojů a důležitost a účel systému hodnocení zaměstnanců. Generální ředitel a management organizace uvítají změny v oblasti systému hodnocení zaměstnanců.

Lidské zdroje management organizace nevidí pouze jako zdroj pracovní síly, ale také jako zdroj kvality (především u profesí specializovanějších).

V organizaci je zavedena norma ISO. Konkrétně se jedná o:

- systém managementu jakosti – ČSN EN ISO 9001:2009,

- systém environmentálního managementu – ČSN EN ISO 14001:2005,
- systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – OHSAS 18001:2008.

V organizaci je zaveden systém vzdělávání a rozvoje. Poskytuje se potřebné vzdělávání a rozšíření kvalifikace zaměstnanců (rozvoj pracovní síly).

Také je v organizaci zaveden systém odměňování. Mzda je tvořena ze základní (fixní) a osobní (variabilní) složky ohodnocení. Na osobní (variabilní) složku ohodnocení se sahá v případě, kdy zaměstnanec nesplní zadané úkoly. Dále je ještě zavedena mimořádná finanční odměna, kterou zaměstnanec dostane v případě individuálních zásluh. O výši odměny rozhodují jednotliví jednatele organizace.

Zaměstnanci mají možnost kariérního růstu. V případě, že se uvolní místo v organizaci, nejprve se hledají možní uchazeči přímo z řad zaměstnanců. To znamená, že pokud zaměstnanec dlouhodobě prokazuje určité kvality a má širší přehled, jak nad technickou, tak nad ekonomickou gramotností organizace, má možnost povýšení.

I když v současné době neexistuje propracovaný formální systém hodnocení zaměstnanců, generální ředitel do budoucna uvažuje o zavedení fungujícího systému hodnocení. Mezi plánované cíle do budoucna v rámci hodnocení zaměstnanců uvádí generální ředitel především:

- zkvalitnění celého systému hodnocení zaměstnanců,
- vytvoření řádné interní dokumentace (příručky, zásady slušného chování zaměstnanců, atd.),
- zlepšení pracovní atmosféry,
- lepší a efektivnější komunikace mezi nadřízenými a podřízenými,
- zjištění potřeb zaměstnanců,
- zjištění představ zaměstnanců,
- vyšší produktivita,
- zavedení hodnotícího rozhovoru,
- vazba na systém odměňování,
- zlepšení motivace zaměstnanců.

5.2 Popis a analýza systému hodnocení v oddělení výroby

Na základě dohody s generálním ředitelem organizace je podrobeno analýze oddělení výroby. Analyzované oddělení představuje tedy „odrazový můstek“, inspiraci jak postupně zavést systém hodnocení zaměstnanců do celé organizace.

Pro získání informací jsou kladeny otázky prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s manažerem výroby a vedoucím dílny. Otázky polostrukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v Příloze 3. Rovněž jsou použity interní materiály organizace.

Nejprve autorka diplomové práce uvádí popis následujících pracovních pozic v příslušném oddělení v organizaci. Oddělení výroby v organizaci tedy tvoří:

- manažer výroby,
- vedoucí dílny (mistr, správce budov),
- zaměstnanci dělnických pozicí.

Manažer výroby

Manažer výroby má na starosti řízení a organizování celého oddělení výroby v organizaci. Zajištění tedy bezproblémového chodu výroby v organizaci. Má však na starosti řadu dalších činností jako je např.:

- v souladu s organizační strategií stanovit výrobní politiku a výrobní plány,
- plánovat a zajišťovat zásoby,
- provádění kontroly splnění zakázky,
- jednání s obchodními partnery,
- jednání s potenciálními zákazníky,
- zajišťování servisu k zařízením a strojům ve výrobě,
- reprezentace organizace.

Na tuto pozici se požaduje středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání ve strojním oboru. Manažer výroby rovněž musí mít zkušenosti v oblasti řízení v týmu a čtení technické dokumentace. Rovněž je žádoucí průběžně doplňovat vzdělání v oboru. Také se požaduje práce s počítači a s příslušnými programy. Musí být samostatný, spolehlivý a loajální vůči zájmům organizace.

Vedoucí dílny

Vedoucí dílny (mistr, správa budov) řídí a organizuje svěřenou práci v rámci určitého úseku. Je zodpovědný za pracovní kázeň na dílně. Mezi další činnosti, které vedoucí dílny vykonává, patří:

- s nadřízenými spolupracuje na tvorbě specifických zakázek,
- zodpovídá za kvalitu a kompletnost výrobků,
- zodpovídá za balení výrobků,
- zodpovídá za svěřený majetek,
- zodpovídá za dodržování pořádku na pracovišti,
- organizuje celý chod dílny (rozděluje úkoly),
- zodpovídá za kázeň podřízených na pracovišti,
- oprávnění provádět dechové zkoušky v případě podezření na užití alkoholu,
- tvorba záznamů o počtu zmetků a jejich řešení,
- tvorba evidence výrobní dokumentace.

Na pozici vedoucího dílny se požaduje středoškolské vzdělání ve strojním oboru nebo vyučení v oboru. Také se požaduje praxe v řízení pracovního kolektivu a čtení technické dokumentace. Také se požaduje práce na počítači, včetně příslušných programů. [41]

Zaměstnanci výroby

U zaměstnanců výroby je uvedeno pět dělnických profesí:

- státní svářeč,
- montér točivých strojů,
- montér – zámečník,
- montér – potrubář,
- řidič.

Pro účely diplomové práce jsou vybrány dvě dělnické profese, které jsou podrobeny analýze. Na základě zjištěných skutečností o těchto dvou vybraných profesích jsou v šesté kapitole autorkou navrženy a doporučeny návrhy v oblasti hodnocení zaměstnanců.

U všech dělnických profesí je však požadována:

- schopnost podávat pracovní výkon s ohledem na danou profesi,
- znalost,

- dovednost,
- pracovitost,
- spolehlivost,
- důslednost,
- loajalita,
- spolupráce,
- zodpovědnost.

Dělnická profese č. 1

Dělnická profese č. 1 představuje zaměstnanec na pozici státní svářeč. Státní svářeč je držitelem patřičného svářečského oprávnění. Norma pro státního svářeče je od 31. října 2015 stanovena normou ČSN EN ISO 9606-1. Pracovní chování státního svářeče se odvíjí podle toho, co svařuje. Záleží tedy na typu a druhu materiálu, který svařuje. Podle toho tedy přizpůsobuje postup a organizaci své práce. Samozřejmě musí dodržovat pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zodpovídá za organizaci práce kolem sebe. To znamená, že státní svářeč nemůže svařovat kdekoliv, kde chce. Musí dodržovat technologický postup a předpis WPS (welding procedure specification) neboli specifikace postupu svařování dle konkrétního typu sváru, kde se udává např. materiál, jakost, tloušťka apod.

Dělnická profese č. 2

Dělnická profese č. 2 představuje zaměstnanec na pozici montér točivých strojů. Náplň práce zaměstnance na této pracovní pozici je možné rozdělit na dvě oblasti. V případě, že se jedná o montáž nového zařízení, přijede montér točivých strojů (čerpadel) k zákazníkovi a postupuje v následujících krocích:

- usadí točivý stroj do pozice,
- zapojí točivý stroj,
- překontroluje zapojený točivý stroj,
- zavedení neboli najetí točivého stroje do provozu,
- po najetí točivého stroje opět překontrolování zapojeného stroje – kontrola těsnosti, funkce a další.

Další náplní práce montéra točivých strojů je servis točivých strojů (čerpadel). Jedná se tedy o demontáž stroje z pozice a zjištění závad. Zaměstnanec dělnické profese č. 2 stanoví postup. Zhodnotí stav točivého stroje a určí, zda se vyplatí ho opravit. V případě, že se vyplatí stroj opravit, tak ho montér točivých strojů opraví a poté postupuje stejnými kroky, jako v případě montáže nového zařízení.

Zhodnocení současného stavu

V organizaci je velmi důležitá komunikace mezi zaměstnanci a managementem. Komunikace mezi generálním ředitelem organizace a manažerem výroby je velmi dobrá. Autorku diplomové práce potěšila skutečnost stejného pohledu a stejných informací na systém hodnocení zaměstnanců. Na základě toho, že v organizaci není propracovaný formální systém hodnocení zaměstnanců, tak i v oddělení výroby tomu není jinak. Manažer výroby i vedoucí dílny rádi uvítají zavedení propracovaného systému hodnocení zaměstnanců. Přínos systému hodnocení zaměstnanců je manažerem výroby a vedoucím dílny spatřován především ve vyšší motivaci zaměstnanců, vyšší produktivitě a v neposlední řadě spatřují systém hodnocení zaměstnanců jako vhodný podklad pro spravedlivé odměňování.

V organizaci je rovněž zaveden systém odměňování. Mzdu zaměstnanců tvoří základní (fixní) složka, ve které je zahrnuta složka osobní (variabilní), na kterou se sahá v případě, kdy zaměstnanec organizace neplní své povinnosti. Současně je existuje i mimořádná finanční odměna, kterou zaměstnanec získá v případě vykonání určitého výjimečného úkolu.

V organizaci se vyrábí kusová výroba. I v případě výroby není stanovena žádná interní norma týkající se ukazatelů měřící např. přesnost, kvalitu apod. Kontrolu provádí vedoucí dílny, který sleduje přímo výkon zaměstnanců a posuzuje, jak dodržují technologické a další postupy. Respektovat se musí tedy omezení vyplývající z konkrétní zakázky.

Přesto, že se jedná o kusovou výrobu, jsou si jednotlivé zakázky podobné. Podobnost se týká především v použitém materiálu a polotovarů. Z tohoto důvodu se tedy tvoří zásoby materiálu a polotovarů, které se pak vnášejí do konkrétních požadavků na výrobu konkrétního kusu výrobku.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této kapitoly je na základě výše zmíněných zjištění navrhnout a doporučit změny v systému hodnocení zaměstnanců. Na základě toho, že v organizaci není vypracovaný formální systém hodnocení zaměstnanců, jsou navrženy a doporučeny metody hodnocení pro zkoumané oddělení. Také je autorkou navrženo a doporučeno, jak se připravit na hodnotící rozhovor a jak jej správně vést. V neposlední řadě je autorkou navržena a doporučena náplň interní příručky hodnocení zaměstnanců.

6.1 Management by Objectives - manažer výroby

Na základě výše zjištěných skutečností jsou autorkou navrženy následující změny. Výše v textu je zmíněno, že manažer výroby má na starosti celé oddělení výroby. Jeho povinností je tedy organizovat a dohlížet na bezproblémový chod tohoto oddělení v organizaci. V rámci organizační struktury má přímo pod sebou vedoucího dílny, pod kterého dále spadají zaměstnanci dělnických profesí.

Pro hodnocení manažera výroby je autorkou diplomové práce spatřována míra splnění stanovených cílů, které musí manažer splnit v určitém časovém horizontu. To znamená, že pro hodnocení manažera výroby je doporučeno stanovit cíle, které by měly vést k naplnění poslání nejen oddělení výroby, ale také k naplnění očekávání celé organizace. Pro fungování oddělení výroby je nesmírně důležité dodržovat splnění naplánované strategie. Míra splnění vytyčených cílů je tedy kritériem pro hodnocení manažera výroby.

Autorkou je tedy doporučena metoda MBO. V této metodě se vychází právě ze stanovených cílů. Popis této metody je uveden v teoretické části diplomové práce. Navržený formulář pro hodnocení manažera výroby je uveden v Příloze 4.

Primárním cílem manažera výroby je bezesporu stanovení plánu výroby a dodržení tohoto plánu. To znamená, že plán výroby a jeho dodržení je prvním krokem k tomu, aby se mohlo následně provádět samotné naplánování dílčích kroků, postupů a prací. Dalším cílem je rozhodně získat potřebné finanční prostředky ze sjednaných zakázek. Mezi další stanovené cíle manažera výroby patří zajištění bezchybného splnění zakázek dle plánu ke stanovenému dni. Zjišťování bezchybnosti splnění zakázek je jednou z činností manažera, která bývá občas podceňovaná. Je třeba si uvědomit důležitost provádění zjišťování možných odchylek. V případě odchylek je možné provést totiž opravu. To znamená, že lze tedy předejít možnosti vzniku jiných problémů. V neposlední řadě má manažer výroby

za cíl obstarat určitou výši zásob materiálu a polotovarů. I přesto, že výroba je kusová, tak se výroba jednotlivých výrobků a komponent vyrábí ze stejných nebo velmi podobných materiálů. Z tohoto důvodu je žádoucí udržovat potřebnou výši zásob tak, aby byl zajištěn hladký průběh samotné výroby.

Rozvojovým cílem manažera výroby je rozšíření znalostí v oblasti environmentální politiky, která je velmi důležitá a podstatná pro oblast výroby. V rámci výroby i samotného užívání výrobku se čím dál více klade důraz na environmentální oblast. Tato skutečnost vychází nejen z legislativy, ale také z požadavků zákazníků. Tento sekundární cíl stanovený pro manažera výroby v organizaci vychází i z toho, že je v organizaci zavedena norma v oblasti environmentální politiky. Na základě těchto důvodů je vhodné a žádoucí si doplňovat znalosti v této oblasti a stát se specialistou na oblast environmentální politiky. V Tab. 6.1 jsou uvedeny výše popsané stanovené výkonové a rozvojové cíle manažera výroby.

Tab. 6. 1 Stanovené cíle pro manažera výroby

Číslo cíle	Stanovený cíl
1.	Zajištění dodržení plánu výroby dle sjednaných zakázek na období ____
2.	Získání příjmu z jedné zakázky ve výši ____ Kč
3.	Zajištění bezchybného splnění zakázek dle plánu ke dni ____
4.	Zajištění zásob materiálu a polotovarů dle sortimentu ve výši ____ Kč
5.	Rozšíření znalostí v oblasti environmentální politiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovené cíle je dobré zaznamenat ke dni, ke kterému vznikly. Dále je vhodné provést průběžnou pravidelnou kontrolu, u které opět zaznamenat den, kdy byla provedena. V případě, že kontrola odhalí potenciální odchylky, je možné včas přijmout vhodné opatření. Kontrola hraje tedy významnou roli při plnění cílů, jak je již výše zmíněno. Je dobré ji nepodcenit a věnovat ji dostatečnou pozornost, protože může nejen odhalit, ale také odvrátit potenciální ohrožení. Poté zaznamenat datum, kdy byl cíl dokončen. Následně poznamenat, zda byl cíl splněn či nesplněn. V neposlední řadě, avšak důležité,

je stanovit váhu neboli význam stanovených cílů. Určená váha cíle může být vhodným podkladem, východiskem pro oblast odměňování zaměstnanců. Na základě tedy takto stanovené váhy např. v procentech je možné dále pracovat při určování výše odměny.

Formulář pro hodnocení manažera výroby dále obsahuje oblast vzdělávacích a rozvojových aktivit. Zde se vyplní název kurzu/semináře, účel, datum započetí, splnění kurzu/semináře, zhodnocení a datum ukončení.

Veškeré výše zmíněné oblasti hodnocení by měly být podkladem pro hodnoticí rozhovor. Jedná se tedy o přípravu, jak hodnoceného (manažer výroby), tak hodnotitele (generální ředitel). Před začátkem hodnoticího rozhovoru, by měly být tedy takto řádně připraveny obě strany – hodnocený, hodnotitel. Závěr hodnoticího rozhovoru by měl vyústit ke sjednocení představ, cílů a pohledů na pracovní výkon hodnoceného. Podrobněji se autorka hodnoticímu rozhovoru věnuje v kapitole 6.7.

Autorka doporučuje hodnotit pomocí MBO jedenkrát ročně. V rámci hodnocení manažera výroby autorka také doporučuje zavést hodnoticí rozhovor. Přičemž součástí hodnoticího rozhovoru se rovněž doporučuje provést sebehodnocení.

6.2 Management by Objectives - vedoucí dílny

Vedoucí dílny je přímým podřízeným manažera výroby. V rámci organizační struktury jsou pod vedoucím dílny zaměstnanci dělnických profesí. Vedoucí dílny má tedy na starost vytyčené místo – dílnu. Organizuje a řídí výrobu. Rovněž má vedoucí dílny na starosti revizi budov. Podrobnější popis náplně činností vedoucího dílny je uveden v kapitole 5.2.

I v tomto případě se v rámci hodnocení zaměstnanců vychází ze stanovených cílů. Autorkou je tedy i zde navržena a doporučena metoda MBO.

Autorka navrhuje jako primární cíl zajistit, aby byl dodržen plán výroby respektující sjednané podmínky v zakázkách. Splnění zakázky je tedy klíčový pro celkové oddělení výroby. Dalším cílem je zajištění bezchybného splnění pracovních činností dle předepsaných technologických a pracovních postupů dle sjednaných zakázek ke stanovenému datu. Vedoucí dílny je přímým nadřízeným dělníků na dílně a má k nim tedy nejbližší vztah. Ví přesně, kdo je za co zodpovědný. Na základě toho, že v organizaci není vytvořena interní norma, která by sledovala možné odchylky či míru plnění, zjišťuje vedoucí dílny stav splnění pracovních činností dle všech požadavků a předpisů přímo na pracovišti. Sleduje, jak podřízení postupují při práci, jak dodržují technologický a pracovní postup. Důvodem tohoto přístupu je fakt, který vychází z toho, že se provádí kusová výroba.

Výrobky jsou specifické a navzájem odlišné, proto se zajišťuje bezchybné splnění tímto způsobem. Dalším cílem je zajištění přesné a bezchybné evidence výrobní dokumentace. Vedoucí dílny je zodpovědný za úplnost veškerých záznamů a dokumentů. Je zodpovědný za nesoulad údajů zanesených do výrobní dokumentace. Je tedy důležité, aby byl vedoucí dílny řádný, pečlivý a aby zanesl veškeré změny do této dokumentace. Samozřejmě uvádět pravdivé údaje. Dalším cílem je zajištění odpovídající revize budov. Vedoucí dílny má rovněž zodpovědnost za budovy organizace. Tato činnost s sebou váže opět důslednost a pečlivost. Posledním, rozvojovým cílem je autorkou navržen cíl týkající rozšíření znalostí v oblasti technologických novinek. Vedoucí dílny je přímým podřízeným manažera výroby a současně je přímým nadřízeným zaměstnanců na dělnických pozicích. Je v podstatě nucený neustále sledovat novinky v oblasti technologie. Ví, jak přesně probíhá výroba a současně zajišťuje dodržení plánu výroby. Z těchto skutečností je tedy důležité sledovat a doplňovat si vzdělání v oblasti technologií, které se v budoucnu mohou promítnout při plánování postupů výroby apod.

V Tab. 6.2 jsou uvedeny navržené výše popsané cíle vedoucího dílny.

Tab. 6. 2 Stanovené cíle pro vedoucího dílny

Číslo cíle	Stanovený cíl
1.	Zajištění dodržení plánu výroby dle sjednaných zakázek na období_____
2.	Zajištění bezchybného splnění pracovních činností dle přesných technologických a pracovních postupů dle sjednaných zakázek ke dni_____
3.	Zajištění přesné a bezchybné evidence výrobní dokumentace za časové období_____
4.	Zajištění odpovídající revize budov ke dni_____
5.	Rozšíření znalostí v oblasti technologických novinek

Zdroj: Vlastní zpracování

Autorkou je i zde tedy navrhnout formulář pro hodnocení vedoucího dílny. Formulář je uveden v Příloze 5.

Formulář navržený ve výše zmíněné příloze obsahuje stejné náležitosti jako v případě formuláře vypracovaného pro manažera výroby. I zde je uvedeno datum zadání cíle, průběžná pravidelná kontrola k určitému dni a také datum, kdy byl dokončen cíl. Pak samozřejmě

zhodnocení, zda cíl byl nebo nebyl splněn. V neposlední řadě je uvedena váha stanovených cílů. Váha i zde může být podkladem pro oblast odměňování zaměstnanců.

Hodnocení vedoucího dílny pomocí metody MBO je i v tomto případě doporučeno provádět v časové periodě jedenkrát za rok. Vhodné je zavést i hodnoticí rozhovor. Zde je hodnotitelem přímý nadřízený (manažer výroby) a hodnoceným (vedoucí dílny). Vhodné je také použít sebehodnocení jako součást hodnoticího rozhovoru.

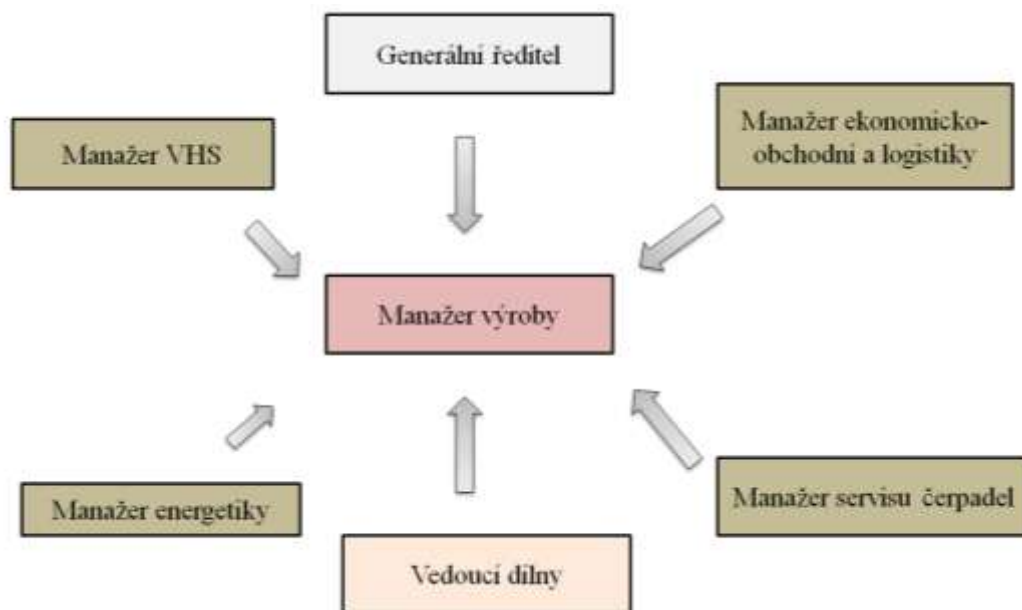
6.3 Metoda 360 stupňů zpětná vazba

Autorka také doporučuje hodnotit manažera výroby a vedoucího dílny pomocí metody 360° zpětná vazba. Na tuto metodu se spíše díváme z pohledu vzdělávacího a rozvojového. Výhoda této metody je spatřována především díky tomu, že hodnocení je prováděno všemi osobami, kterými je hodnocený zaměstnanec obklopen. Důraz je kladen na anonymitu. Výjimku tvoří přímý nadřízený.

Pro hodnocení pomocí metody 360° zpětná vazba je klíčové určit správné osoby, které budou hodnotit daného jedince. Důležité je, aby hodnotitelé dobře znali hodnoceného zaměstnance a jeho práci. Přičemž autorka vychází z uspořádání v organizační struktuře (Příloha 1) a ze znalostí vztahů v organizaci. Ve Schématu 6.1 jsou autorkou navrženi hodnotitelé pro pozici **manažera výroby**. Hodnotitelé jsou:

- hodnocený zaměstnanec – manažer výroby (uprostřed schématu)
- nadřízený - generální ředitel organizace,
- podřízený - vedoucí dílny.
- kolegové - manažer ekonomicko-obchodní a logistiky, manažer servisu čerpadel, manažer energetiky, manažer VHS.

Schéma 6. 1 Model 360° zpětné vazby pro hodnocení zaměstnance na pracovní pozici manažer výroby

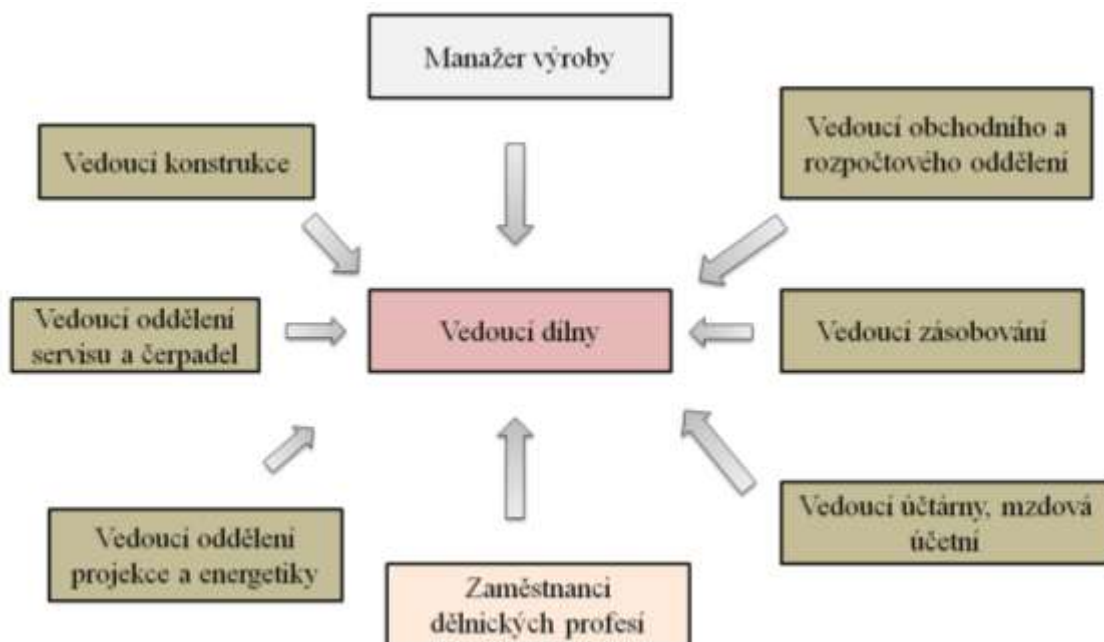


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro hodnocení **vedoucího dílny** se postupuje obdobně jako v případě manažera výroby. Ve Schématu 6.2 jsou navrženi hodnotitelé pro pozici vedoucího dílny. Autorka doporučuje jako hodnotitele následující pozice:

- hodnocený – vedoucí dílny (uprostřed schématu),
- nadřízený – manažer výroby,
- podřízený – zaměstnanci dělnických profesí,
- kolegové – vedoucí obchodního a rozpočtového oddělení, vedoucí zásobování, vedoucí účtárny, mzdová účetní, vedoucí oddělení projekce a energetiky, vedoucí oddělení servisu a čerpadel, vedoucí konstrukce.

Schéma 6. 2 Model 360° zpětné vazby pro hodnocení zaměstnance na pracovní pozici vedoucí dílny



Zdroj: Vlastní zpracování

Autorka diplomové práce doporučuje metodu aplikovat v periodě jedenkrát za tři roky. Autorka dále navrhuje řadu oblastí, které mohou být podkladem pro vytvoření konkrétních otázek. Tyto otázky pak mohou tvořit náplň hodnoticího formuláře metody 360° zpětná vazba. Doporučenými oblastmi jsou:

- **organizování a řízení výroby** (návrh otázky: Uplatňuje hodnocený zaměstnanec dobře organizační a řídicí schopnosti?),
- **soulad se strategií a vizí** (návrh otázky: Vykonává hodnocený zaměstnanec činnosti v souladu se strategií a vizí?),
- **kontrola** (návrh otázky: Provádí hodnocený zaměstnanec pravidelně kontrolu např. v oblasti kvality, bezvadnosti výrobku?),
- **motivace** (návrh otázky: Motivuje hodnocený zaměstnanec své podřízené?),
- **samostatnost** (návrh otázky: Vykonává hodnocený zaměstnanec práci samostatně?),
- **bezpečnost a ochrana zdraví při práci** (návrh otázky: Dodržuje hodnocený zaměstnanec bezpečnost při výkonu práce?),
- **znalosti předpisů** (návrh otázky: Aplikuje hodnocený zaměstnanec své znalosti při výkonu?),

- **komunikace** (návrh otázky: Podporuje hodnocený zaměstnanec efektivní komunikaci?),
- **podpora pracovní atmosféry** (návrh otázky: Vytváří a podporuje hodnocený zaměstnanec dobrou pracovní atmosféru?),
- **dobrá reakce v krizových situacích** (návrh otázky: Je hodnocený zaměstnanec schopný zvládat krizové situace?),
- **přístup k řešení problémů** (návrh otázky: Přistupuje hodnocený zaměstnanec zodpovědně k řešení problémů?),
- **spravedlivý** (návrh otázky: Je hodnocený zaměstnanec spravedlivý?),
- **vztahy se zákazníky a partnery** (návrh otázky: Vytváří hodnocený zaměstnanec pozitivní a dobré vztahy se zákazníky a partnery?),
- **vzdělávání** (návrh otázky: Podporuje hodnocený zaměstnanec vzdělávání a rozvoj podřízených?),
- **podporuje spolupráci** (návrh otázky: Podporuje hodnocený zaměstnanec spolupráci v týmu?),
- **dodržování pravidel** (návrh otázky: Dodržuje hodnocený zaměstnanec stanovená pravidla v organizaci?),
- **orientuje se na výkon, ale i na lidi** (návrh otázky: Orientuje se hodnocený zaměstnanec jak na výkon, tak na lidi?).

Autorka také navrhuje následující klasifikační šestistupňovou hodnoticí stupnici k metodě 360° zpětná vazba:

- do velmi značné míry,
- do značné míry,
- do určité míry,
- malou měrou,
- vůbec,
- nelze posoudit.

Informování zaměstnanců o zavedení metody 360° zpětná vazba: Při zavádění metody je důraz kladen na seznámení všech zúčastněných s tímto způsobem hodnocení. Je třeba, aby byly sděleny všechny náležitosti týkající se správného vyplňování dotazníků,

bezproblémového průběhu hodnocení, přínosu a způsobu zpracování a interpretace výsledků hodnocení.

Vhodné je určit zodpovědnou osobu, která má na starosti průběh implementace a vyhodnocování. Pravděpodobně by se této role měl ujmout personalista v organizaci. Popřípadě uvažovat o externím poradci. Vhodné je tedy všechny zainteresované zaměstnance proškolení a vysvětlit jim smysl tohoto hodnocení.

Obsah výsledné zprávy: Získané výsledky hodnocení by měly poskytnout celkový obraz o hodnoceném zaměstnanci. Přičemž tato metoda umožňuje srovnání toho, jak se zaměstnanec vidí sám (sebehodnocení), jak jej hodnotí přímý nadřízený, podřízený a kolegové. Důraz je přitom kladen na anonymitu. Avšak výjimku tvoří hodnocení prováděné přímým nadřízeným. Výsledky hodnocení lze tedy porovnat z pohledu přímého nadřízeného a ostatních hodnotitelů.

Hodnocený zaměstnanec by měl tedy získat přehled o svých silných a slabých stránkách, o možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje. Výsledky hodnocení by měl tedy obdržet jak hodnocený, tak přímý nadřízený.

Způsob sdělování výsledků z hodnocení: Výsledky hodnocení je třeba zkontrolovat v rámci hodnoticího rozhovoru, o kterém by hodnocený zaměstnanec měl být informovat s dostatečným časovým předstihem. Výsledkem hodnoticího rozhovoru by mělo být stanovení dalšího rozvoje hodnoceného zaměstnance.

Nakládání s výslednou zprávou z 360° zpětné vazby: Po ukončení hodnocení je vhodné vytištěnou formu výsledné zprávy archivovat. Ke zprávě je možné se pak kdykoliv vrátit, nahlédnout a např. srovnat výsledky z dalších hodnoticích období.

Forma metody 360° zpětná vazba: Pro hodnocení lze zvolit elektronickou či papírovou formu dotazníku. Na základě toho, že tato metoda klade důraz na anonymitu, doporučuje autorka zvolit papírovou formu. Někteří zaměstnanci mohou mít pocit, že v případě elektronické formy, může dojít k porušení anonymity. Samozřejmě záleží na zvážení organizace. Každá forma má své výhody i nevýhody.

6.4 Odborná pomoc

Výše uvedený text k metodě 360° zpětná vazba slouží k vytvoření představy o této metodě, o tom, jak s ní pracovat a jakým způsobem ji uchopit. Autorka diplomové práce také doporučuje současně se obrátit na profesionální služby poskytované zaměstnanci poradenských organizací, kteří se zabývají metodou 360° zpětná

vazba a její aplikací. Na českém trhu existuje mnoho takových organizací. Autorka doporučila dvě následující poradenské organizace.

První doporučená poradenská organizace je **T&CC online s.r.o.** (sídlo Praha). Od roku 2014 je v nabízeném portfoliu zařazen produkt s názvem 360° zpětná vazba. [24]

Tento produkt se dočkal pozitivních ohlasů v několika oblastech. Zejména v pečlivém přístupu, rychlosti a kvalitě zpracované závěrečné zprávy. Klient může nejen sledovat průběh zpracování metody 360° zpětná vazba, ale také může přímo zasahovat do určitých oblastí. Ukázka obsahu výstupní zprávy organizace T&CC online s.r.o. je uvedena v Příloze 11 a ukázka souhrnné výstupní zprávy z hodnocení 360° zpětné vazby organizace T&CC online s.r.o. je uvedena v Příloze 12.

Cena **jedné výsledné zprávy** je ve výši **500 Kč**. Dále je nabízena řada doplňkových služeb. Mezi tyto služby patří např.:

- technická příprava projektu v hodnotě 2 500 Kč,
- administrace a monitoring projektu v hodnotě 1 500 Kč,
- zpětná vazba s psychologem v hodnotě 2 500 Kč. [25]

Druhá doporučená poradenská organizace je **Spolupráce, s.r.o.** (sídlo Praha). [31] Nabídka této organizace je tvořena několika kategoriemi. Mezi tyto kategorie patří diagnostika jednotlivců a týmy, rozvoj a vzdělávání, koučování, odborné konzultace a doplňkové služby jak např. on-line poradna. [32]

Metodu 360° zpětná vazba je možné využít prostřednictvím webové aplikace. Tuto metodu tvoří tři části – nominace, hodnocení a výstupní zpráva. V první části (nominace) se volí hodnotitelé. V oblasti hodnocení se volí již jednotlivé odpovědi v dotazníku. Výhodou dotazníku je možnost jej kdykoliv přerušit, uložit doposud vyplněné otázky a později se k nim vrátit. Po skončení hodnocení je zpracována výstupní zpráva. Zpráva je velmi přehledná. Obsahuje např. grafy a tabulky. Ukázka této webové aplikace (část nominace) je uvedena v Příloze 13.

Cena **jedné výsledné zprávy** je **390 Kč**. V nabídce organizace je i řada dalších služeb a podpůrných produktů jako např.:

- vypracování nebo úprava kompetenčního modelu v hodnotě od 2 000-25 000 Kč,
- použití kompetenční knihovny Spolupráce s.r.o. v hodnotě 3 900 Kč. [33]

V případě, kdybychom uvažovali pouze cenové kritérium u výše zmíněných organizací, autorka by doporučila organizaci Spolupráce, s.r.o. Samozřejmě záleží i na dalších kritériích jako např. časová rychlost, kvalita výsledné zprávy, intenzita spolupráce, komunikace a další. Samozřejmě záleží na konkrétních požadavcích klienta. Obě výše zmíněné poradenské organizace mají přehledně zpracované internetové stránky doplněné o vzory a příklady.

6.5 Dělnická profese č. 1

Dělnická profese č. 1 představuje zaměstnance na pozici státní svářeč. Na základě zjištěných skutečností o náplni práce této pozice v organizaci, doporučuje autorka pro hodnocení zaměstnanců na dělnické profesi č. 1 hodnocení pomocí:

- hodnoticí klasifikační stupnice,
- metody párového srovnání,
- metody kritických událostí,
- sebehodnocení jako součást hodnoticího rozhovoru.

Hodnoticí klasifikační stupnice

Hodnoticí klasifikační stupnice je autorkou diplomové práce považována za vhodnou vzhledem k požadavkům na pracovní pozici státního svářeče. Hodnoticí klasifikační stupnice je čtyřstupňová. Tvoří ji stupeň:

- vynikající,
- odpovídající,
- tolerovatelný,
- netolerovatelný.

Po konzultaci s manažerem výroby a vedoucím dílny jsou hodnocenými oblastmi pro dělnickou pozici státní svářeč autorkou navrženy a doporučeny tyto oblasti:

- přístup k zadaným úkolům,
- dodržování technologických a pracovních postupů,
- znalosti a dovednosti,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- samostatnost.

Přístup k zadaným úkolům

Přístup k zadaným úkolům se skládá z několika částí. Jedná se o včasnost zaměstnance na pracovišti, o ochotu vykonávat svěřenou práci přesčas. V případě, kdy je potřeba na sjednanou zakázku třeba reagovat velmi rychle. Důvodem může být např. zakázka pro klíčového klienta, pro kterého je třeba vybavit zakázku, co nejrychleji. V této oblasti je dalším kritériem vzorně uklizené pracovní místo. Udržovat pořádek na pracovním místě je velmi důležité. Státní svářeč přitom může vykonávat svoji práci nejen na zámečnické dílně v prostorách organizace, ale také i externě při montáží. Proto je velmi důležité udržovat pořádek na pracovišti, tak aby např. nezapomněl na pracovní pomůcky nebo je příliš dlouho nehledal, což by mohlo vést následně k nižší produktivitě. Dalším kritériem je ochota pracovat. Ochota pracovat představuje nejen „chut“ do práce, ale také vstřícnost a svědomitost k zadaným úkolům. S tím tedy do značné míry souvisí motivace zaměstnance.

Přístup k zadaným úkolům tedy představuje oblast hodnocení, které autorka považuje za nezbytné pro oblast hodnocení zaměstnance na pozici státní svářeč.

Dodržování technologických a pracovních postupů

Dodržování technologických a pracovních postupů je další oblast hodnocení. Mezi kritéria hodnocení zde autorka navrhuje a doporučuje přesně dodržovat tato pravidla. Dodržování také předpisů podle normy ČSN EN ISO 9606-1.

Znalosti a dovednosti

Znalosti a dovednosti patří mezi zásadní oblastí pro hodnocení dělnické profese č. 1. Mezi kritéria hodnocení zde autorka navrhuje vykonávat práci ve smyslu vysoké přesnosti, pečlivosti a úplnosti splnění úkolů, které jsou nutné splnit. Kvalita práce se odráží v míře splnění požadavků a předpokladů, které se očekávají vzhledem ke specifickým konkrétní zakázce. U státního svářeče je tedy velmi důležité dodržovat tato kritéria. Všeobecně jsou zákazníci velmi citliví na kvalitu. V tomto případě je tedy žádoucí, aby zaměstnanec na této pozici respektoval požadovanou kvalitu produktu. Dalším důležitým hlediskem pro hodnocení, které je spojeno s touto pracovní pozicí, je požadavek na absolvování svářečských zkoušek. Díky těmto zkouškám je státní svářeč oprávněný provádět tuto dělnickou pozici v organizaci. V neposlední řadě musí mít každá dělnická pozice v organizaci znalost o požadavcích, které stanovuje norma ISO 9001 a ISO 14001. Norma ISO 9001 zastřešuje oblast kvality, která je velmi často požadovaná, ať už od dodavatelů, zákazníků a dalších stran. Také se požaduje znalost

požadavků stanovené normou 14001. Jedná se o oblast environmentální. V posledních letech se také častěji hovoří o šetrné produkci s ohledem na životní prostředí. Žádoucí je rovněž, aby státní svářeč uměl zacházet i s odpady, nebezpečnými látkami a znal postup při řešení např. ekologické havárie v organizaci. Na základě toho je tedy žádoucí, aby zaměstnanec dělnické profese č. 1 měl dostatek základních znalostí o těchto normách.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Další oblastí hodnocení, kterou autorka navrhuje vzhledem k požadavkům na dělnickou pozici č. 1 je dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. To znamená, že se zaměstnanec chová ukázněně na pracovišti a nevznikají žádné úrazy na pracovišti. Jinými slovy státní svářeč se nezapříčinil o vznik úrazu na pracovišti. Také se nedopustil žádných přestupků během plnění svých pracovních povinností, ať už na pracovním místě vytyčeném v organizaci nebo při montáži u zákazníka. V návaznosti na požadované znalosti stanovené normou ISO 9001, tedy pro oblast kvality a požadované znalosti stanovené normou ISO 14001, tedy oblast environmentální, je v organizaci zavedena i další norma. Tato norma se označuje jako OHSAS 18001 a souvisí se systémem managementu pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Samostatnost

Poslední hodnoticí oblastí navrhovanou autorkou diplomové práce je samostatnost. Samostatnost dělnické profese č. 1 je velmi důležitá. Státní svářeč si musí sám zorganizovat práci. To znamená, že si umí nachystat veškeré potřebné nářadí k výkonu práce a ví, co má dělat. Ví, jak postupovat a nemusí se přitom neustále ptát svého bezprostředně nadřízeného o rady. Samostatnost zaměstnanců je všeobecně důležitým kritériem pro hodnocení.

Formulář pro hodnocení dělnické profese č. 1 je uveden v Příloze 7 diplomové práce. Přičemž perioda hodnocení pomocí klasifikační stupnice je autorkou doporučeno provádět čtvrtletně.

Metoda párového srovnání

Autorka také doporučuje hodnocení zaměstnanců dělnických pozic pomocí **metody párového srovnání**. Aplikace této metody spočívá ve stanovení oblastí hodnocení, ve kterých se zaměstnanci na stejných pracovních pozicích srovnávají. Srovnání spočívá v tzv. „soupeření“ stejné skupiny zaměstnanců. Vítěznému zaměstnanci se připočítá jeden bod

a druhému nula (např. 1:0). Poté se určí získané skóre (počet bodů) a určí se pořadí zaměstnanců. Určí se tedy, kdo je lepší a kdo horší v rámci stejné pracovní pozice.

Navržený formulář této metody je uveden v Příloze 9. Stejný přístup k této metodě je i v případě dělnické profese č. 2.

Metoda kritických událostí

Jako podpůrná metoda hodnocení autorka doporučuje **metodu kritických událostí**. Perioda hodnocení je navržena jednou za měsíc. Metoda kritických událostí spočívá v tom, že hodnotitel pozoruje zaměstnancovo chování při plnění pracovních úkolů. To znamená, že každý měsíc hodnotitel (vedoucí dílny) zaznamenává zaměstnancovo extrémně pozitivní a extrémně negativní chování na pracovišti.

Samozřejmě i při metodě kritických událostí je vhodné poznamenat datum daného provedení zápisu události a uvést zhodnocení události a následné doporučení. Tato metoda tedy slouží jako doplněk k hodnocení dělnické profese č. 1. Přičemž perioda hodnocení lze upravit podle potřeb dané organizace. Formulář k metodě kritických událostí je autorkou navržen a uveden v Příloze 10.

Dále je vhodné v rámci hodnocení dělnické profese č. 1 uplatnit hodnoticí rozhovor. Hodnotitelem je zde bezprostředně přímý nadřízený (vedoucí dílny), který nejlépe zná zaměstnance na dělnických pozicích.

6.6 Dělnická profese č. 2

Dělnická profese č. 2 představuje pracovní pozici montéra točivých strojů neboli čerpadel. Opět i zde se vychází ze zjištěných skutečností o náplni práce této profese.

I v tomto případě je autorkou diplomové práce doporučeno provádět hodnocení dělnické profese č. 2 pomocí:

- hodnoticí klasifikační stupnice,
- metody párového srovnání,
- metody kritických událostí,
- sebehodnocení jako součást hodnoticího rozhovoru.

Opět i zde hodnoticí klasifikační stupnice je čtyřstupňová. Jedná se o stupeň:

- vynikající,
- odpovídající,

- tolerovatelný,
- netolerovatelný.

Oblasti hodnocení jsou stejná jako v případě hodnocení dělnické profese č. 1. To znamená, že se jedná tyto oblasti hodnocení zaměstnance:

- přístup k zadaným úkolům,
- dodržování technologických a pracovních postupů,
- znalosti a dovednosti,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- samostatnost.

Jednotlivé oblasti hodnocení jsou tedy stejné. Na základě toho, že se jedná o práce prováděné přímo ve výrobní dílně nebo v terénu při montáži, jsou oblasti a kritéria hodnocení velmi podobná. Na základě popisů pracovních činností a povinností dělnických profesí na pozici státní svářeč a montér točivých strojů uvedených kapitole 5.2, autorka navrhla výše zmíněné oblasti. Samozřejmě každá dělnická profese má své postupy, kroky, které musí dodržovat. Nicméně pro oblast hodnocení zaměstnanců je autorkou navržena vždy jen oblast dodržování určitých zásad a kroků. Proto jsou voleny tyto oblasti, které autorka navrhla v návaznosti na požadavky na konkrétní místo. Oblasti hodnocení jsou tedy stejné. Kritéria hodnocení se v některých případech liší. U pracovní profese č. 2 (montér točivých strojů) není kritériem v oblasti kvality vykonané práce požadavek na držení svářečského průkazu, protože tato pracovní pozice nemá v náplni práce sváření. Hodnoticí formulář pro dělnickou profesi č. 2 je uveden v Příloze 8.

Dále autorka doporučuje vytvořit pro hodnocení dělnických profesí sadu ukazatelů, které mohou být podkladem pro hodnocení. Tyto ukazatele můžeme považovat jako limity, které mohou být podkladem pro následné rozhodování o výši odměny, kterou zaměstnanec může získat. Autorka doporučuje stanovit si ukazatele v oblasti:

- **zmetkovitosti,**
- **množství odpadu.**

Současně také považuje za vhodné stanovit si plán, jak by zaměstnanci měli postupovat v případě **vzniku prostojů**. Zaměstnanci by v takových situacích měli umět jednat efektivně a racionálně. Měl by být vytvořený např. krizový plán, jak postupovat v takových či obdobných situacích.

V neposlední řadě autorka doporučuje vytvořit v organizaci popisy pracovních pozic. V organizaci je vytvořen tento dokument, ale nicméně nejsou v něm popsány všechny pracovní pozice. Autorka doporučuje vytvořit zvlášť popisy pro všech pět dělnických profesí (státní svářeč, montér točivých strojů, montér – zámečník, montér – potrubář, řidič).

6.7 Hodnoticí rozhovor

Autorka také navrhuje uplatnit hodnoticí rozhovor jako součást systému hodnocení. Je důležité, aby se na hodnoticí rozhovor připravil nejen hodnotitel, ale také hodnocený.

Hodnoticí rozhovor umožňuje prodiskutovat výsledky provedené na základě hodnocení zaměstnanců. V následujících bodech je navržen návod, jak vést hodnoticí rozhovor. Hodnoticí rozhovor lze rozdělit do tří následujících oblastí:

- přípravná fáze,
- samotný průběh hodnoticího rozhovoru,
- závěr hodnoticího rozhovoru.

V přípravné fázi navrhuje autorka tyto body:

- mít stanovený cíl hodnoticího rozhovoru,
- uvědomit si přínos hodnoticího rozhovoru,
- informovat hodnoceného zaměstnance o plánovaném hodnoticím rozhovoru nejméně jeden týden před hodnoticím rozhovorem,
- seznámit zaměstnance s účelem hodnoticího rozhovoru,
- připravit veškeré materiály, zaznamenané výsledky získané z hodnocení,
- zvolit vhodné místo hodnoticího rozhovoru,
- naplánovat dostatek času na průběh hodnoticího rozhovoru.

Pro samotný průběh hodnoticího rozhovoru navrhuje autorka tyto body:

- řádné přivítání hodnoceného (pevný stisk rukou a pohled do očí),
- navození příjemné atmosféry,
- zjistit potřeby a požadavky hodnoceného zaměstnance,
- zhodnocení výsledků z posledního hodnocení,
- vycházet z požadavků na danou pracovní pozici,
- použít otevřené i uzavřené otázky,

- uplatňovat konstruktivní kritiku,
- dělat si průběžné poznámky.

V závěru hodnoticího rozhovoru autorka navrhuje tyto body:

- shrnout průběh celého hodnocení,
- ujistit se, že veškerá témata byla prodiskutována,
- ujistit se, že zaměstnanec ví, jakých cílů má být dosaženo,
- poděkovat zaměstnanci za vyjádření svých pocitů, pohledů a názorů,
- zaměstnanec by měl odcházet s pozitivním a dobrým pocitem,
- dostatečná motivace hodnoceného zaměstnance,
- archivace formulářů získaných z provedeného hodnocení,
- vymezení provázanosti hodnocení na systém odměňování.

Sebehodnocení

Součástí hodnoticího rozhovoru je vhodné uplatit i sebehodnocení. Sebehodnocení může být vhodným podkladem, přípravou na hodnoticí rozhovor. Hodnocený zaměstnanec se tak lépe připraví na hodnoticí rozhovor. Sebehodnocení otevírá diskusi a umožňuje srovnání pohledů zúčastněných stran. Je možné srovnat tedy dva pohledy a najít cestu, jak lépe přistupovat ke svěřeným úkolům.

Předtím než se rozdá příslušný formulář zaměstnanců, je důležité je seznámit s danou metodou. Návrh formuláře pro sebehodnocení je uveden v Příloze 6.

6.8 Interní příručka pro hodnocení zaměstnanců

Dalším nedostatkem v organizaci je neexistující jakákoli interní dokumentace týkající se hodnocení zaměstnanců. Autorka proto navrhuje interní příručku pro hodnocení zaměstnanců. Také i zde se jedná o možný návrh. S tímto návrhem pak může organizace pracovat podle svých potřeb a představ. Může se však jednat o inspiraci, jak přistupovat k postupné tvorbě interní dokumentace v oblasti hodnocení zaměstnanců.

Možný doporučený obsah této interní příručky obsahuje šest kapitol. Obsah interní příručky pro hodnocení zaměstnanců je následující:

1. Význam hodnocení zaměstnanců

- důvody hodnocení zaměstnanců
- cíle hodnocení zaměstnanců

- kdo hodnotí zaměstnance
- oblasti hodnocení zaměstnanců
- kritéria hodnocení zaměstnanců
- chyby hodnocení zaměstnanců

3. Metody hodnocení zaměstnanců
4. Perioda hodnocení zaměstnanců
5. Zásady hodnotícího rozhovoru
6. Určit zodpovědné osoby za hodnocení zaměstnanců
7. Způsob kontroly procesu hodnocení zaměstnanců
8. Práce s hodnotícími formuláři

Druhá a třetí kapitola doporučeného obsahu interní příručky vychází z teoretické části diplomové práce. Přičemž autorka zdůrazňuje důležitost přístupu k řešení chyb, které vznikají nebo mohou vzniknout při hodnocení zaměstnanců. Za dostačující nelze považovat pouze identifikaci chyb. Je třeba s touto oblastí dále pracovat. To znamená, že je důležité věnovat pozornost tomu, jak se chybám vyhýbat, jak jim předcházet (prevence). Pokud chyby již vznikly, je žádoucí k nim přistupovat zodpovědně, analyzovat je a najít vhodné opatření k jejich eliminaci a nemožnosti opakovaného výskytu.

Čtvrtá kapitola je věnovaná periodě hodnocení. Minimálně je vhodné provést hodnocení jedenkrát za rok. Ovšem je vhodné určité metody aplikovat častěji. Jedná se např. o podpůrnou metodu kritických událostí, kde je vhodné hodnotit jednou týdně, měsíčně či čtvrtletně. Záleží tedy na tom, jaká metoda hodnocení se aplikuje a jaké jsou potřeby dané organizace

V páté až sedmé kapitole je autorkou navrhováno určit zásady hodnotícího rozhovoru, určit zodpovědné osoby za hodnocení a určit způsob kontroly procesu hodnocení.

V osmé kapitole je autorkou doporučeno určit si, jak nakládat s hodnotícími formuláři. Hodnocení zaměstnanců lze provádět dvěma možnostmi. Hodnocení může probíhat písemnou formou nebo elektronickou formou. Obě možnosti mají své klady a zápory. Záleží na organizaci. Autorka doporučuje písemnou formu dotazování. Při zvolení elektronické formy mohou mít někteří zaměstnanci obavy o porušení např. anonymity v případě hodnocení metodou 360° zpětné vazby. Formuláře je třeba archivovat.

V neposlední řadě autorka doporučuje zvážit investici do **informačního systému**. Autorka doporučuje např. organizaci **RON Software spol. s r.o.** (sídlo Karviná). Kanceláře

jsou však zřízeny i v Brně a Praze. Působnost je rozšířena i na Slovensko. Zaměstnanci organizace poskytují řadu aplikačních ekonomických softwarů. Do portfolia patří mimo jiné modul mzdy a personalistka. [34] V modulu určeného pro hodnocení je tedy možné hodnotit zaměstnance nebo nahlížet do záznamů již hodnocených zaměstnanců. Ukázka tohoto modulu je uvedena v Příloze 14. Modul je velmi jednoduchý a přehledný. Po vyplnění všech údajů je možné dokumenty vytisknout a archivovat. [35] Pro organizaci do 100 zaměstnanců je základní licence softwaru pro oblast personalistiky stanovena ve výši **14 980 Kč**. [36]

Další organizace poskytující software pro oblast personalistiky je **Altus software s.r.o.** (sídlo Brno). Tato organizace patří mezi přední české výrobce software pro organizace. [37] Modul v oblasti personálního managementu tvoří několik částí. Mezi tyto části patří evidence osvědčení a školení, možnost sledování dosažené kvalifikace, tvorba evidence pracovních pomůcek, hodnocení zaměstnanců a celkové sledování údajů vztahující se k pracovní náplni zaměstnance. Ukázka modulu určeného pro hodnocení je uvedena v Příloze 15. [38] Cena softwaru není jednoznačně určena. Záleží na počtu uživatelů a na požadavcích dané organizace. Orientační cena informačního systému Altus Vario se pro malé a střední podniky pohybuje v rozmezí **5 000-150 000 Kč**. [39]

Další organizace poskytující moderní softwary pro oblast hodnocení zaměstnanců je organizace MELZER. Kanceláře této organizace je možné najít v Praze, Brně, Prostějově a na Slovensku. [40]

Na českém trhu tedy existuje mnoho organizací poskytující softwary pro oblast hodnocení zaměstnanců. Autorka diplomové práce vybrala pouze některé z nich. Samozřejmě pro finální výběr vhodného poskytovatele softwaru by bylo žádoucí provést podrobnější analýzu podle konkrétních požadavků organizace.

Důležité je si tedy uvědomit význam a přínosy systému hodnocení zaměstnanců. Autorka dále proto doporučuje řádně **proškolit hodnotitele**. Školení by měl např. absolvovat personalista organizace. Školení by mělo zahrnovat všechny náležitosti vztahující se k hodnocení zaměstnanců jako např. správné vedení hodnoticího rozhovoru, umět sdělovat kritiku, správné kladení otázek, vhodné nastavení cílů, způsob řešení konfliktů, navrhnout další vzdělávání a rozvoj hodnoceného zaměstnance, proškolení jak správně vyplňovat hodnoticí formuláře nebo jakým způsobem archivovat hodnoticí formuláře.

Žádoucí je rovněž také sledovat vývoj systému hodnocení zaměstnanců. Porovnat tedy stav před implementací tohoto systému a po implementaci. V neposlední řadě je třeba mít na mysli, že účinné zavedení systému hodnocení zaměstnanců není otázka jednoho měsíce.

Jedná se o „běh na dlouho trat“. Implementace takového systému může trvat i roky. Nutná je přitom spolupráce a komunikace.

6.9 Přínosy hodnocení zaměstnanců

Na závěr autorka sepsala přínosy, které vyplývají ze zavedení propracovaného formálního systému hodnocení zaměstnanců. Přínosy se týkají zkoumané organizace. Je důležité, aby si nejen vedení organizace, ale všichni zaměstnanci uvědomili důležitost tohoto systému.

V Tab. 6.3 jsou uvedeny přínosy navrhované autorkou diplomové práce. Jednotlivé přínosy nejsou seřazeny podle jejich významu. Řazení je náhodné. Avšak jednotlivé položky v tabulce odrážejí stav dané organizace. Přínosy v oblasti hodnocení zaměstnanců samozřejmě existuje celá řada. Nicméně vzhledem k tomu, že v organizaci v současné době není zavedený formální systém hodnocení zaměstnanců, autorka diplomové práce doporučuje základní přínosy, které by měly být spatřovány s ohledem na tento systém. Je třeba si uvědomit proč je systém hodnocení zaměstnanců důležitý.

Přínosy zavedeného systému hodnocení zaměstnanců vnáší tedy do organizace řád. To znamená, že je vypracovaný určitý systém, určitý celek, který je třeba respektovat. Dále se jedná o vyšší motivaci všech. Motivace bývá častým impulzem k zavedení systému hodnocení zaměstnanců. Další přínos spočívá ve vytvoření interní dokumentace. Vytvoření tedy nejen směrníc, příručky, ale taky příslušných formulářů. Jednotlivé zainteresované osoby mezi sebou lépe komunikují. Je ulehčen tedy i způsob předávání informací, neboť jsou vytvořeny i příslušné dokumenty, záznamy. Samozřejmě se jedná i o návaznost na systém odměňování. Z výsledků získaných z hodnocení zaměstnanců je možné lépe určit spravedlivou výši odměny odrážející skutečný výkon zaměstnance. Dalším přínosem je autorkou navrhovaná vyšší spokojenost zainteresovaných stran. Spokojenost je velmi důležitá oblast. Spokojený zaměstnanec rád chodí do práce. To se odráží i na jeho výkonu práce. Další oblast, která by měla navazovat na systém hodnocení zaměstnanců je oblast kariérního růstu a možnost dalšího vzdělávání. Tyto oblasti bývají často opomíjené. Avšak jsou důležité a je třeba umět s nimi pracovat v návaznosti na systém hodnocení zaměstnanců. Autorka dále uvádí přínos v podobě lepší pracovní atmosféry. Příjemná atmosféra na pracovišti je jedna z klíčových prvků. Lidé tráví část svého života v práci. Proto je velmi důležité usilovat o příjemnou pracovní atmosféru. Systém hodnocení zaměstnanců je jedním z kroků, jak tuto atmosféru budovat. Dalo by se říci, že jednotlivé přínosy spolu určitým způsobem souvisí. To znamená, že budování příjemného pracovního

prostředí je závislé na více prvcích. Vnesení řádu, vyšší motivace, vyšší spokojenost zaměstnanců a další vytváří a přispívá k dobré atmosféře na pracovišti. V neposlední řadě je autorkou uveden přínos v podobě sebepoznání zaměstnanců, zjištění pohledu na přímého nadřízeného a taky vyšší snaha dodržet naplánované cíle. Jak je výše uvedeno, přínosy spolu do jisté míry vzájemně souvisí. Je dobré si uvědomit tyto přínosy a mít je na paměti.

Tab. 6. 3 Přínosy hodnocení zaměstnanců

Číslo přínosu	Přínos
1.	vnesení řádu
2.	vyšší motivace
3.	vytvoření interní dokumentace
4.	jednotný pohled
5.	lepší komunikace
6.	podklad pro systém odměňování
7.	větší zainteresovanost zaměstnanců
8.	vyšší spokojenost
9.	možnost kariérního růstu
10.	vzdělávání
11.	lepší pracovní atmosféra
12.	efektivní výkon práce
13.	sebezpoznaní zaměstnanců
14.	zjištění pohledu na přímého nadřízeného
15.	vyšší snaha dodržet naplánované cíle

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí praktické části

Na základě charakteristiky a provedené analýzy organizace „XY“ jsou autorkou navrženy a doporučeny postupy a metody implementace formálního systému hodnocení zaměstnanců.

V současné době není ve zkoumané organizaci fungující systém hodnocení zaměstnanců. Po dohodě s generálním ředitelem organizace je podrobena analýza jednoho oddělení v organizaci. Jedná se o oddělení výroby, které představuje „odrazový můstek“, vzor, jak zavést postupně systém hodnocení zaměstnanců v rámci celé organizace. Popisu a analýze systému hodnocení zaměstnanců je podrobena výše zmíněné oddělení v čele s manažerem výroby. Přímým podřízeným manažera výroby je vedoucí dílny, pod kterým jsou v rámci organizační struktury zaměstnanci dílny. Přičemž jsou vybrány dvě dělnické pozice z celkového počtu pěti typů dělnických pozic. Pro pozici manažera

výroby je autorkou navržena a doporučena metoda MBO. Významné je tedy dodržovat a naplňovat stanovené cíle. Doplnkem k hodnocení manažera výroby je zvolen hodnoticí rozhovor, jehož součástí je i sebehodnocení. Pro pozici vedoucího dílny jsou navrženy a doporučeny stejné metody jako u manažera výroby. Samozřejmě je zohledněna pracovní náplň a požadovaná kritéria pro pozici vedoucího dílny. Dále také autorka doporučuje pro hodnocení manažera výroby a vedoucího dílny metodu 360° zpětná vazba. Třetím subjektem hodnocení jsou dělnické pozice. Z pěti dělnických pozic jsou po dohodě s generálním ředitelem organizace vybrány dvě pozice. Jedná se o dělnickou pozici č. 1 (státní svářeč) a dělnickou pozici č. 2 (montér točivých strojů). V obou případech je autorkou navržena hodnoticí klasifikační stupnice, metoda párového srovnání a podpůrná metoda kritických událostí. I zde jsou samozřejmě zohledněny popisy, požadavky a kritéria dané pozice. Rovněž i u dělnických pozic je doporučen hodnoticí rozhovor. Součástí hodnoticího rozhovoru by mělo být sebehodnocení. Také je třeba zvážit investici do softwaru pro oblast personalistiky. U dělnických profesí autorka také doporučuje zavedení ukazatelů, které by bylo vhodné sledovat během výroby. Dále je také doporučeno vypracovat popisy pracovních míst pro všech pět typů dělnických profesí. V neposlední řadě jsou autorkou navrženy formuláře pro hodnocení, které jsou uvedeny v přílohách diplomové práce. Také jsou navrženy kroky, jak vést hodnoticí rozhovor. Důležité je si uvědomit smysl, účel a důvod proč je třeba v organizaci zavést hodnoticí rozhovor. Také autorka navrhuje obsah interní příručky pro hodnocení zaměstnanců. V neposlední řadě je třeba řádně proškolit hodnotitele.

Zavedení propracovaného formálního systému hodnocení zaměstnanců s sebou přináší řadu přínosů. Nejedná se pouze o přínos samotného zavedení, kdy se do organizace vnese určitý řád, přínosy systému hodnocení jsou mnohem rozsáhlejší. Přínosy lze spatřovat např. ve zlepšení pracovního výkonu, zvýšené motivace zaměstnanců, lepší komunikace mezi jednotlivými odděleními organizace, mezi nadřízeným a podřízeným. V návaznosti na systém hodnocení zaměstnanců je vhodné a žádoucí vidět provázanost hodnocení se systémem odměňování.

Vhodné je sledovat a porovnat stav hodnocení zaměstnanců před implementací a po implementaci systému hodnocení v organizaci.

S ohledem na aktuální stav analyzované organizace, která dosud nemá žádné zkušenosti se systémem hodnocení zaměstnanců, se tedy autorka diplomové práce snažila věnovat dostatečný prostor pro detailnější vysvětlení jednotlivých metod, popisů formulářů a práci s nimi.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce s názvem *Zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci* je na základě analýzy zjistit současný stav systému hodnocení zaměstnanců a následně podat návrhy a doporučení na jeho zlepšení.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje východisko pro praktickou část. Přičemž jednotlivé kapitoly na sebe logicky navazují, tak aby byla práce srozumitelná a upořádaná do souvislého celku.

Druhá kapitola obsahuje zvolenou metodiku a metody, které jsou nezbytné pro zpracování diplomové práce.

Třetí kapitola byla zaměřena na teoretická východiska systému hodnocení zaměstnanců. Kapitola byla tvořena několika podkapitolami. Nejdříve autorka popsala, co představuje oblast řízení lidských zdrojů, lidský kapitál a jakou roli zastává personalistka v organizaci. Dále byly uvedeny důvody, cíle, kdo je hodnotitelem, jaké jsou oblasti hodnocení zaměstnanců, jaká kritéria by měla být stanovena a možné chyby, které mohou vzniknout v rámci hodnocení zaměstnanců. Také byl popsán možný proces hodnocení zaměstnanců. Rovněž byly uvedeny často používané metody hodnocení.

Ve čtvrté kapitole byla popsána organizace. Charakteristika organizace byla založena na informacích získaných z interních materiálů a z rozhovorů s generálním ředitelem organizace, asistentkou generálního ředitele a personalistkou.

V páté kapitole byl popsán a analyzován systém hodnocení zaměstnanců. Nicméně ze získaných údajů autorka zjistila, že v současné době v organizaci není zavedený formální propracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Na základě této skutečnosti bylo po dohodě s generálním ředitelem organizace dohodnuto, že analyzování systému hodnocení zaměstnanců bude provedeno v rámci oddělení výroby. Toto oddělení tedy slouží jako „odrazový můstek“ v rámci implementace systému hodnocení v organizaci.

Na základě zjištěných skutečností byly v páté kapitole autorkou navrženy kroky pro zavedení systému hodnocení zaměstnanců ve zvoleném oddělení. Ve výrobním oddělení se tedy návrhy a doporučení týkaly manažera výroby, vedoucího zámečnické dílny, dělnické profese č. 1 a dělnické profese č. 2. Autorka diplomové práce považuje veškeré návrhy a doporučení za potřebná a žádoucí s ohledem na stávající stav v organizaci. Vytvořené návrhy a doporučení mohou být vzorem, inspirací k tomu, jak postupně správně zavést a dále zkvalitňovat systém hodnocení zaměstnanců v celé organizaci.

Zajímavé by také bylo srovnání systému hodnocení zaměstnanců v organizaci po zavedení veškerých návrhů a doporučení. Následně je možné detailněji zkoumat např. provázanost s dalšími personálními činnostmi v organizaci. Mohlo by se jednat o zajímavý podklad pro další práci.

Seznam použité literatury

a) odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů (Moderní pojetí a postupy)*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- [3] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, XVI. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] EVANGELU, J. E., F. van BOMMEL a O. JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
- [7] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] JACKSON, S. E., R. SCHULER a S. WERNER. *Managing human resources: Strategic analysis text and cases*. 11th ed. Mason, OH: South Western/Cengage Learning, 2012, XVIII. ISBN 11-115-8022-7.
- [10] KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KUMAR, Raj. *Human resource management: strategic analysis text and cases*. New Dehli: I. K. International, 2011. ISBN 978-938-0578-828.
- [13] MATHIS, Robert L. and John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008, xxix. ISBN 03-245-4275- 5.
- [14] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [15] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [16] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [17] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

b) elektronické zdroje

- [18] Profimen, © 2015. Hodnocení zaměstnanců[online]. [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/hodnoceni-zamestnancu/>
- [19] Daňarionline, © 2016. Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

- [20] 360zpetnavazba.cz [online]. [cit. 2015-08-23]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>
- [21] 360zpetnavazba.cz [online]. [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/prubeh-hodnoceni.html>
- [22] Mzdovapraxe.cz, © 2016 [online]. [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query
- [23] Hr-monitor.cz [online]. [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/hrm6-hodnoceni-zamestnancu>
- [24] T&CC online s.r.o. O společnosti[online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/o-spolecnosti/>
- [25] T&CC online s.r.o.360° zpětná vazba online[online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/360-zpetna-vazba-online/>
- [26] Vysoká škola ekonomická v Praze, ©2000 – 2016. K. Pstružina: Atlas filosofie vědy (Fond rozvoje MŠMT F5 1747/1999, Fond rozvoje MŠMT F5 1588/2002) [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/indukce.htm>
- [27] MANAGEMENT MANIA, © 2001 – 2013. Dedukce [online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dedukce>
- [28] MANAGEMENT MANIA, © 2001 – 2013. Analýza [online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>
- [29] MANAGEMENT MANIA, © 2001 – 2013. Syntéza[online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/synteza>

- [30] VESELÝ, Martin. Základy kvalitativního výzkumu[online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ODjEDStXliAJ:cvut.mapovyporta.cz/kvalitativn%25C3%25AD%2520metody.ppt+&cd=5&hl=cs&ct=clnk&gl=c>
- [31] SPOLUPRÁCE, s.r.o. *O nás*[online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.cooperation.cz/cz/o-nas/>
- [32] SPOLUPRÁCE, s.r.o. *E-LEARNING VYJEDNÁVÁNÍ*[online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.cooperation.cz/cz/e-learning/e-learning-vyjednavani/firmy/>
- [33] SPOLUPRÁCE, s.r.o. *360° ZPĚTNÁ VAZBA*[online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://poradna.cooperation.cz/s360.php>
- [34] RON Software, spol. s r.o., ©1992-2016. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.ron.cz/www/cz/profil-spolecnosti/>
- [35] RON Software, spol. s r.o., ©1992-2016. *Hodnocení zaměstnanců*[online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.ron.cz/www/cz/hodnoceni-vysledky/hodnoceni-zamestnancu/#prettyPhoto>
- [36] RON Software, spol. s r.o., © 1992-2016. *Ceník* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://cms2.netnews.cz/files/attachments/610/9007-cenik_personalistika_CZK_2016.pdf
- [37] Altus software s.r.o., © 2016. *O firmě* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.vario.cz/o-firme/>
- [38] Altus software s.r.o., © 2016. *Personální management* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.vario.cz/moduly/mzdy/personalni-management/#hodnoceni>
- [39] Altus software s.r.o., © 2016. *Ceník* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.vario.cz/cenik/>

[40] Melzer, spol. s r. o. *Firemní profil* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.melzer.cz/firemni-profil//>

c) interní zdroje organizace

[41] interní materiál organizace

Seznam zkratk

a.s.	Akciová společnost
AC	Assesment Centre
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
ČSN	Česká technická norma
EMS	Environmental Management System
EN	Evropská norma
IMS	Integrated Management System
IS	Integrated System
ISO	International Organization for Standardization
JE	Jaderná energetika
MBO	Management by Objectives
MBR	Management by Results
OHSAS	Occupational Health and Safety Zone
QMS	Quality Management System
ŘZL	Řízení lidských zdrojů
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
SÚJB	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
VHS	Vodohospodářské stavby
WPS	Welding procedure specificaion

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ведомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam schémat

SCHÉMA 3. 1 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
SCHÉMA 6. 1 MODEL 360° ZPĚTNÉ VAZBY PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE NA PRACOVNÍ POZICI MANAŽER VÝROBY	51
SCHÉMA 6. 2 MODEL 360° ZPĚTNÉ VAZBY PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE NA PRACOVNÍ POZICI VEDOUCÍ DÍLNY	52

Seznam tabulek

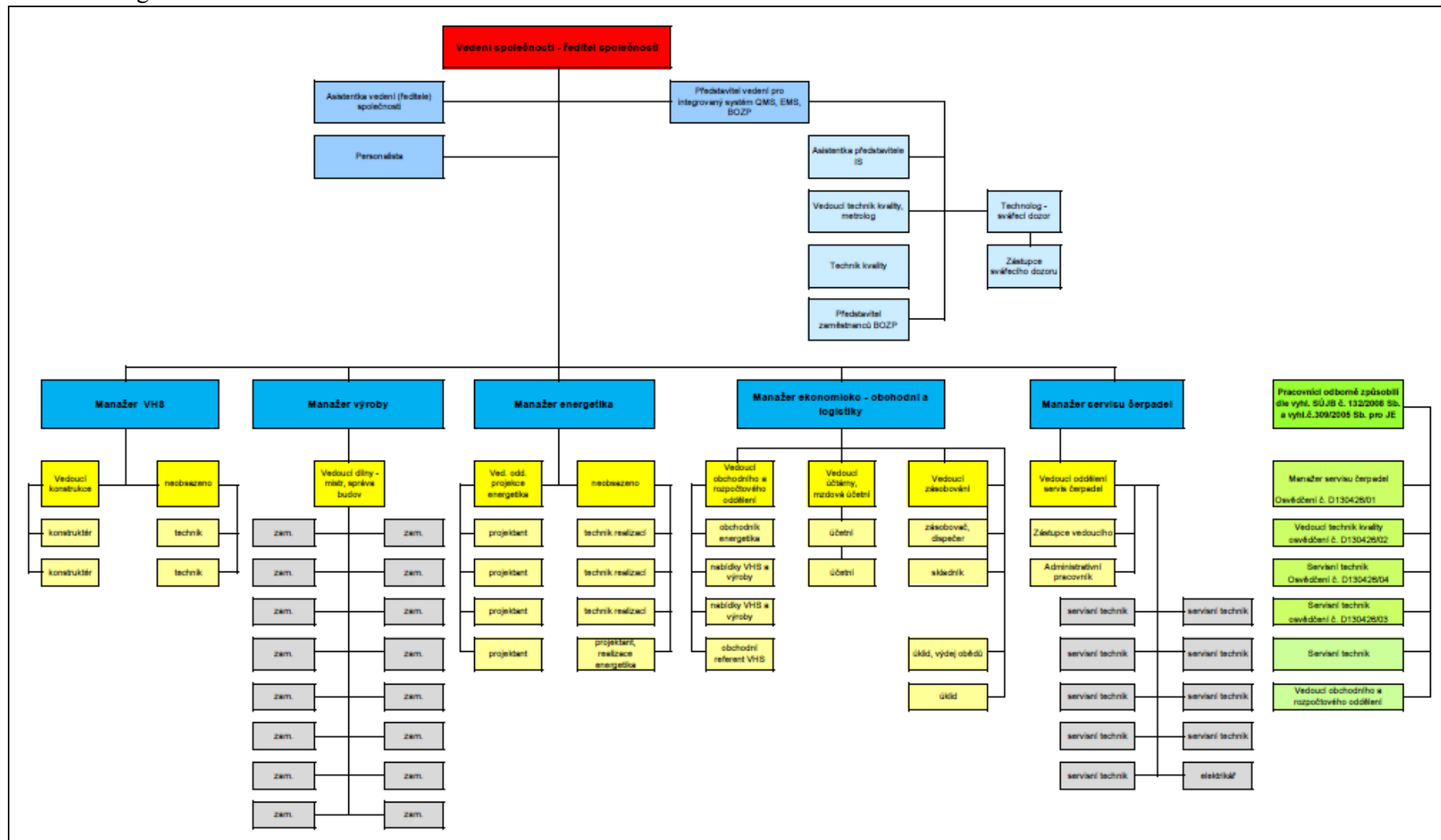
TAB. 4. 1 MEZNÍKY ORGANIZACE "XY"	34
TAB. 6. 1 STANOVENÉ CÍLE PRO MANAŽERA VÝROBY.....	47
TAB. 6. 2 STANOVENÉ CÍLE PRO VEDOUCÍHO DÍLNY	49
TAB. 6. 3 PŘÍNOSY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	66

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura
Příloha 2	Otázky polostrukturovaného rozhovoru s vedením organizace, asistentkou vedení a personalistkou
Příloha 3	Otázky polostrukturovaného rozhovoru s manažerem výroby a vedoucím dílny
Příloha 4	Formulář pro hodnocení manažera výroby
Příloha 5	Formulář pro hodnocení vedoucího dílny
Příloha 6	Formulář pro sebehodnocení
Příloha 7	Formulář pro individuální hodnocení dělnické profese č. 1
Příloha 8	Formulář pro individuální hodnocení dělnické profese č. 2
Příloha 9	Formulář k metodě párového srovnání pro dělnické profese
Příloha 10	Formulář k metodě kritických událostí pro dělnické profese
Příloha 11	Ukázka obsahu výstupní zprávy organizace T&CC online s.r.o.
Příloha 12	Ukázka souhrnu ve výstupní zprávě organizace T&CC online s.r.o.
Příloha 13	Ukázka obsahu webové aplikace (část nominace) organizace Spolupráce, s.r.o.
Příloha 14	Ukázka modulu pro hodnocení zaměstnanců organizace RON Software spol. s r.o.
Příloha 15	Ukázka modulu pro hodnocení zaměstnanců organizace Altus software s.r.o.

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura



Příloha 2 Otázky polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem organizace, asistentkou generálního ředitele a personalistkou

1. Je u Vás v organizaci zaveden propracovaný formální systém hodnocení zaměstnanců? V případě, že ano – popište, jak? V případě, že ne – uvítali byste tento systém hodnocení zaměstnanců?
2. Jaký význam pro Vás mají lidské zdroje?
3. Jaké jsou Vaše cíle v oblasti hodnocení zaměstnanců?
4. Máte vyčleněnou pozici personalisty (personalistky)? Pokud ano, jaký má úkol?
5. Je v organizaci vypracovaná interní dokumentace týkající systému hodnocení zaměstnanců? Pokud ano, jsou s ní seznámeni všichni zaměstnanci?
6. Navazuje na systém hodnocení zaměstnanců systém odměňování? Pokud ano, uveďte jakým způsobem?
7. Jakou podobu má mzda zaměstnanců organizace?
8. Mají možnost zaměstnanci kariérního růstu na základně odvedené práce?

Příloha 3 Otázky polostrukturovaného rozhovoru s manažerem výroby a vedoucím dílny

1. Jaký máte pohled na současný systém hodnocení zaměstnanců?
2. Jste spokojen s dosavadním systémem hodnocení zaměstnanců? V případě, že jste nespokojen, uveďte proč?
3. V čem spatřujete přínos systému hodnocení zaměstnanců?
4. Jaké jsou cíle v oblasti hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích?
5. Na základě jakých ukazatelů jsou hodnoceni zaměstnanci na dělnických pozicích?
6. Jsou zaměstnanci na pozicích seznámeni, na základě čeho jsou hodnoceni?
7. Navazuje na systém hodnocení systém odměňování? V případě, že ano, uveďte jak?

Příloha 4 Formulář pro hodnocení manažera výroby

Jméno a příjmení hodnoceného:						
Pracovní pozice:						
Cíle pro období _____						
Číslo cíle	Stanovený cíl	Zadání cíle ke dni	Průběžná pravidelná kontrola s komentářem ke dni	Dokončení cíle ke dni	Splnění cíle	Váha cíle (%)
1.	Zajištění dodržení plánu výroby dle sjednaných zakázek na období _____				splněn/nesplněn	40
2.	Získání příjmu z jedné zakázky ve výši _____ Kč				splněn/nesplněn	30
3.	Zajištění bezchybného splnění zakázek dle plánu ke dni _____				splněn/nesplněn	15
4.	Zajištění zásob materiálu a polotovarů ve výši _____ Kč				splněn/nesplněn	10
5.	Rozšíření znalostí v oblasti environmentální politiky				splněn/nesplněn	5

Vzdělávání a rozvojové aktivity za období _____						
Číslo kurzu/ semináře	Název kurzu/semináře	Účel kurzu/semináře	Datum započetí kurzu/semináře	Splnění kurzu/semináře	Zhodnocení kurzu/semináře	Datum ukončení kurzu/semináře
1.				splněn/nesplněn		
2.				splněn/nesplněn		
3.				splněn/nesplněn		
4.				splněn/nesplněn		
5.				splněn/nesplněn		
6.				splněn/nesplněn		
Prostor pro vyjádření						
Jméno a příjmení hodnotitele						
Popis hodnotitele			Podpis hodnoceného			
Datum						

Příloha 5 Formulář pro hodnocení vedoucího dílny

Jméno a příjmení hodnoceného:						
Pracovní pozice:						
Cíle pro období _____						
Číslo cíle	Stanovený cíl	Zadání cíle ke dni	Průběžná pravidelná kontrola s komentářem ke dni	Dokončení cíle ke dni	Splnění cíle	Váha cíle (%)
1.	Zajištění dodržení plánu výroby dle sjednaných zakázek na období _____				splněn/nesplněn	40
2.	Zajištění bezchybného splnění pracovních činností dle předepsaných technologických a pracovních postupů dle sjednaných zakázek ke dni _____				splněn/nesplněn	30
3.	Zajištění přesné a bezchybné evidence výrobní dokumentace za období _____				splněn/nesplněn	15
4.	Zajištění odpovídající revize budov ke dni _____				splněn/nesplněn	10
5.	Rozšíření znalostí v oblasti technologických novinek				splněn/nesplněn	5

Vzdělávání a rozvojové aktivity za období ____						
Číslo kurzu/ semináře	Název kurzu/semináře	Účel kurzu/semináře	Datum započetí kurzu/semináře	Splnění kurzu/semináře	Zhodnocení kurzu/semináře	Datum ukončení kurzu/semináře
1.				splněn/nesplněn		
2.				splněn/nesplněn		
3.				splněn/nesplněn		
4.				splněn/nesplněn		
5.				splněn/nesplněn		
6.				splněn/nesplněn		

Prostor pro vyjádření	
Jméno a příjmení hodnotitele	
Popis hodnotitele	Podpis hodnoceného
Datum	

Příloha 6 Formulář pro sebehodnocení

Cíle pro další období						
Číslo cíle	Stanovený cíl	Zadání cíle ke dni	Průběžná pravidelná kontrola s komentářem ke dni	Dokončení cíle ke dni	Splnění cíle	Váha cíle (%)
1.					splněn/nesplněn	
2.					splněn/nesplněn	
3.					splněn/nesplněn	
4.					splněn/nesplněn	
5.					splněn/nesplněn	

Kariéra a kariérní růst zaměstnance	
Otázka č. 1: Jsem spokojený/á se současným pracovním místem.	ANO
	NE
Otázka č. 2: V případě odpovědi "NE" na otázku č. 1, jsem ochotný/á se zaučit a proškolit na jinou pracovní pozici.	ANO
	NE
Otázka č. 3: V případě odpovědi "ANO" na otázku č. 2, uveďte Vaši představu o pracovní pozici.	

Příloha 7 Formulář pro individuální hodnocení dělnické profese č. 1

Jméno a příjmení hodnoceného		
Pracovní pozice		
Oblast hodnocení	Hodnoticí klasifikační stupnice	Kritéria
Přístup k zadaným úkolům	vynikající	vždy včas na pracovišti, ochota pracovat přesčas, vzorně uklizené pracovní místo, ochota spolupracovat je vynikající
	odpovídající	vždy včas na pracovišti, ochota pracovat přesčas, jen jeli to nezbytně nutné, uklizené pracovní plocha, ochota spolupracovat je vysoká
	tolerovatelný	vždy včas na pracovišti, ochota pracovat přesčas téměř nulová (jen silné argumenty), pracovní místo občas neuklizené (2x za měsíc), občasné připomínky nadřízeným (2x za měsíc), dobrá spolupráce
	netolerovatelný	pravidelné pozdní příchody na pracoviště, neochota pracovat přesčas, často neuklizené pracovní místo (3-5x za měsíc), neochota spolupracovat
Dodržování technologických a pracovních postupů	vynikající	přesné dodržování technologických a pracovních postupů, dodržování všech předpisů včetně předpisu WPS, žádné chyby nebo vynechání určitého kroku, bez námitek přímého nadřízeného
	odpovídající	odpovídající dodržování technologických a pracovních postupů včetně předpisu WPS, velmi výjimečně (1x za měsíc) opomenutí určitého kroku, avšak v zápětí chyba opravena, velmi zřídka námitka přímého nadřízeného
	tolerovatelný	v rámci možnosti odpovídající dodržování technologických a pracovních postupů včetně předpisu WPS, 2-3x za měsíc opomenutí určitého kroku, avšak v zápětí chyba napravena, občasná námitka přímého nadřízeného
	netolerovatelný	neodpovídající dodržování technologických a pracovních postupů včetně WPS, časté porušování těchto postupů (3-5x za měsíc), vyšší frekvence chyb a časté námitky nadřízeného

Znalosti a dovednosti	vynikající	vynikající kvalita odvedené práce ve smyslu vysoké přesnosti, pečlivosti a úplnosti, práce je splněna přesně dle požadavků a předpokladů, absolvování svářečských zkoušek dle normy ISO 9606-1, znalost normy ISO 9001 a ISO14001 na vynikající úrovni
	odpovídající	odpovídající kvalita odvedené práce ve smyslu poměrně dobré přesnosti, pečlivosti a úplnosti, práce je splněna na požadované úrovni, avšak existují drobné nedostatky, které však nejsou klíčové pro splnění zakázky, absolvování svářečských zkoušek dle normy ISO 9606-1, znalost normy ISO 9001 a ISO 14001 na velmi dobré úrovni
	tolerovatelná	tolerovatelná kvalita vykonané práce ve smysl drobných nepřesností, nižší pečlivosti, avšak tolerovatelné, úplnost dostačující, práce je tedy splněna na požadované úrovni, drobné nedostatky, které jsou však tolerovatelné, absolvování svářečských zkoušek dle normy ISO 9606-1, znalost normy ISO 9001 a ISO 14001 na dobré úrovni
	netolerovatelná	netolerovatelná kvalita vykonané práce, velké nepřesnosti, velmi nízká pečlivost, úplnost netolerovatelná, nedostačující a netolerovatelná kvalita práce, absolvování svářečských zkoušek dle normy ISO 9606-1, znalost normy ISO 9001 a ISO 14001 na velmi nízké úrovni
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	vynikající	ukázkové chování na pracovišti, žádné úrazy, žádné přestupky na pracovišti ani při montáži v oblasti BOZP, znalost normy OHSAS 18001 na vynikající úrovni
	odpovídající	malé nedostatky v rámci BOZP, žádné úrazy, občasné přestupky v časovém úseku 1x za měsíc, znalost normy OHSAS 18001 na velmi dobré úrovni
	tolerovatelná	časté nedostatky v rámci BOZP, občas úrazy zaviněné zaměstnancem (1x za měsíc), ale ne vážné úrazy, časté přestupky v časovém úseku 2-3x za měsíc, znalost normy OHSAS 18001 na dobré úrovni
	netolerovatelná	pravidelné porušování chování v rámci BOZP, časté úrazy, které jsou prokazatelně zaviněné zaměstnancem, neustálé přestupky v časovém úseku 3-5x za měsíc, znalost normy OHSAS 18001 na velmi nízké úrovni

Samostatnost	vynikající	zaměstnanec si sám zorganizuje práci, nachystá si potřebné nářadí, ví, co má dělat, jaké kroky uplatit, nechodí neustále pro rady za nadřízeným
	odpovídající	zaměstnanec si sám zorganizuje práci, nachystá si potřebné nářadí, ví, co má dělat, občas (1x za měsíc) se zeptá nadřízeného o vhodnosti postupu práce
	tolerovatelná	zaměstnanec si sám poměrně sám zorganizuje práci, častěji požaduje konzultaci s nadřízeným (2-3x za měsíc), ví, co má dělat, ale frekvence dotazů a rad směřovaných k nadřízenému se zvyšuje
	netolerovatelná	zaměstnanec si sám neumí dostatečně zorganizovat práci, stěžuje si, je schopen si sám nachystat potřebné nářadí, není si jistý, co má dělat, neustále se ptá nadřízeného na rady (3-5x za měsíc), není schopen samostatně vykonávat svěřené úkoly odpovídající jeho kvalifikaci
Prostor pro komentář a doporučení		
Jméno a příjmení hodnotitele		
Podpis hodnotitele	Podpis hodnoceného	
Datum		

Příloha 8 Formulář pro hodnocení dělnické profese č. 2

Jméno a příjmení hodnoceného		
Pracovní pozice		
Oblast hodnocení	Hodnoticí klasifikační stupnice	Kritéria
Přístup k zadaným úkolům	vynikající	vždy včas na pracovišti, ochota pracovat přesčas, vzorně uklizené pracovní místo, ochota spolupracovat je vynikající
	odpovídající	vždy včas na pracovišti, ochota pracovat přesčas, jen jeli to nezbytně nutné, uklizené pracovní plocha, ochota spolupracovat je vysoká
	tolerovatelný	vždy včas na pracovišti, ochota pracovat přesčas téměř nulová (jen silné argumenty), pracovní místo občas neuklizené (2x za měsíc), občasné připomínky nadřízeným (2x za měsíc), dobrá spolupráce
	netolerovatelný	pravidelné pozdní příchody na pracoviště, neochota pracovat přesčas, často neuklizené pracovní místo (3-5x za měsíc), neochota spolupracovat
Dodržování technologických a pracovních postupů	vynikající	přesné dodržování technologických a pracovních postupů, žádné chyby nebo vynechání určitého kroku, bez námitek přímého nadřízeného
	odpovídající	odpovídající dodržování technologických a pracovních postupů, velmi výjimečně (1x za měsíc) opomenutí určitého kroku, avšak v zápětí chyba opravena, velmi zřídka námitka přímého nadřízeného
	tolerovatelný	v rámci možnosti odpovídající dodržování technologických a pracovních postupů, 2-3x za měsíc opomenutí určitého kroku, avšak v zápětí chyba napravena, občasná námitka přímého nadřízeného
	netolerovatelný	neodpovídající dodržování technologických a pracovních postupů, časté porušování těchto postupů (3-5x za měsíc), vyšší frekvence chyb a časté námítky nadřízeného

Znalosti a dovednosti	vynikající	vynikající kvalita odvedené práce ve smyslu vysoké přesnosti, pečlivosti a úplnosti, práce je splněna přesně dle požadavků a předpokladů, znalost normy ISO 9001 a ISO14001 na vynikající úrovni
	odpovídající	odpovídající kvalita odvedené práce ve smyslu poměrně dobré přesnosti, pečlivosti a úplnosti, práce je splněna na požadované úrovni, avšak existují drobné nedostatky, které však nejsou klíčové pro splnění zakázky, znalost normy ISO 9001 a ISO 14001 na velmi dobré úrovni
	tolerovatelná	tolerovatelná kvalita vykonané práce ve smysl drobných nepřesností, nižší pečlivosti, avšak tolerovatelné, úplnost dostačující, práce je tedy splněna na požadované úrovni, drobné nedostatky, které jsou však tolerovatelné, znalost normy ISO 9001 a ISO 14001 na dobré úrovni
	netolerovatelná	netolerovatelná kvalita vykonané práce, velké nepřesnosti, velmi nízká pečlivost, úplnost netolerovatelná, nedostačující a netolerovatelná kvalita práce, znalost normy ISO 9001 a ISO 14001 na velmi nízké úrovni
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	vynikající	ukázkové chování na pracovišti, žádné úrazy, žádné přestupky na pracovišti ani při montáži v oblasti BOZP, znalost normy OHSAS 18001 na vynikající úrovni
	odpovídající	malé nedostatky v rámci BOZP, žádné úrazy, občasné přestupky v časovém úseku 1x za měsíc, znalost normy OHSAS 18001 na velmi dobré úrovni
	tolerovatelná	časté nedostatky v rámci BOZP, občas úrazy zaviněné zaměstnancem (1x za měsíc), ale ne vážné úrazy, časté přestupky v časovém úseku 2-3x za měsíc, znalost normy OHSAS 18001 na dobré úrovni
	netolerovatelná	pravidelné porušování chování v rámci BOZP, časté úrazy, které jsou prokazatelně zaviněné zaměstnancem, neustálé přestupky v časovém úseku 3-5x za měsíc, znalost normy OHSAS 18001 na velmi nízké úrovni

Samostatnost	vynikající	zaměstnanec si sám zorganizuje práce, nachystá si potřebné nářadí, ví, co má dělat, jaké kroky uplatit, nechodí neustále pro rady za nadřízeným
	odpovídající	zaměstnanec si sám zorganizuje práci, nachystá si potřebné nářadí, ví, co má dělat, občas (1x za měsíc) se zeptá nadřízeného o vhodnosti postupu práce
	tolerovatelná	zaměstnanec si sám poměrně sám zorganizuje práci, častěji požaduje konzultaci s nadřízeným (2-3x za měsíc), ví, co má dělat, ale frekvence dotazů a rad směřovaných k nadřízenému se zvyšuje
	netolerovatelná	zaměstnanec si sám neumí dostatečně zorganizovat práci, stěží je schopen si sám nachystat potřebné nářadí, není si jistý, co má dělat, neustále se ptá nadřízeného na rady (3-5x za měsíc), není schopen samostatně vykonávat svěřené úkoly odpovídající jeho kvalifikaci
Prostor pro komentář a doporučení		
Jméno a příjmení hodnotitele		
Podpis hodnotitele		Podpis hodnoceného
Datum		

Příloha 9 Formulář k metodě párového srovnání pro dělnické profese

Oblast hodnocení	Dělnická profese	1. Jméno a příjmení	2. Jméno a příjmení	3. Jméno a příjmení	4. Jméno a příjmení	5. Jméno a příjmení	Skóre	Pořadí
Přístup k zadaným úkolům	1. Jméno a příjmení	x						
Dodržení technologických a pracovních postupů	2. Jméno a příjmení		x					
Kvalita vykonané práce	3. Jméno a příjmení			x				
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	4. Jméno a příjmení				x			
Samostatnost	5. Jméno a příjmení					x		
Prostor pro komentář a doporučení								
Jméno a příjmení hodnotitele								
Podpis hodnotitele			Podpis hodnoceného					
Datum								

Příloha 10 Formulář k metodě kritických událostí pro dělnické profese

Jméno a příjmení hodnoceného:				
Pracovní pozice:				
Pozitivní událost				
Číslo události	Popis události	Zhodnocení události a doporučení	Důsledek hodnocení	Datum
1.				
2.				
3.				
Negativní událost				
Číslo události	Popis události	Zhodnocení události a doporučení	Důsledek hodnocení	Datum
1.				
2.				
3.				
Jméno a příjmení hodnotitele:				
Popis hodnotitele		Podpis hodnoceného		
Datum				

Příloha 11 Ukázka obsahu výstupní zprávy organizace T&CC online s.r.o.



ÚVOD

Tato zpráva je výstupem 360° zpětné vazby, která byla realizována v rámci společnosti TCC.

JAK S VÝSTUPEM PRACOVAT

Výstup z 360° zpětné vazby je určen zejména pro Vaši vlastní potřebu a Váš další osobní rozvoj jako zpětná vazba na to, jak Vás vnímá Vaše okolí.

Výstup je koncipován tak, že v jeho úvodu naleznete zejména celkové, souhrnné výsledky, které jsou dále konkretizovány a rozpadnuty do podrobnějších bloků.

HODNOCENÉ KOMPETENCE

- Osobní přístup
- Pracovní kompetence
- Interakce s druhými
- Vedení týmu
- Strategické řízení
- Prodej / externí klient

ŠKALA HODNOCENÍ

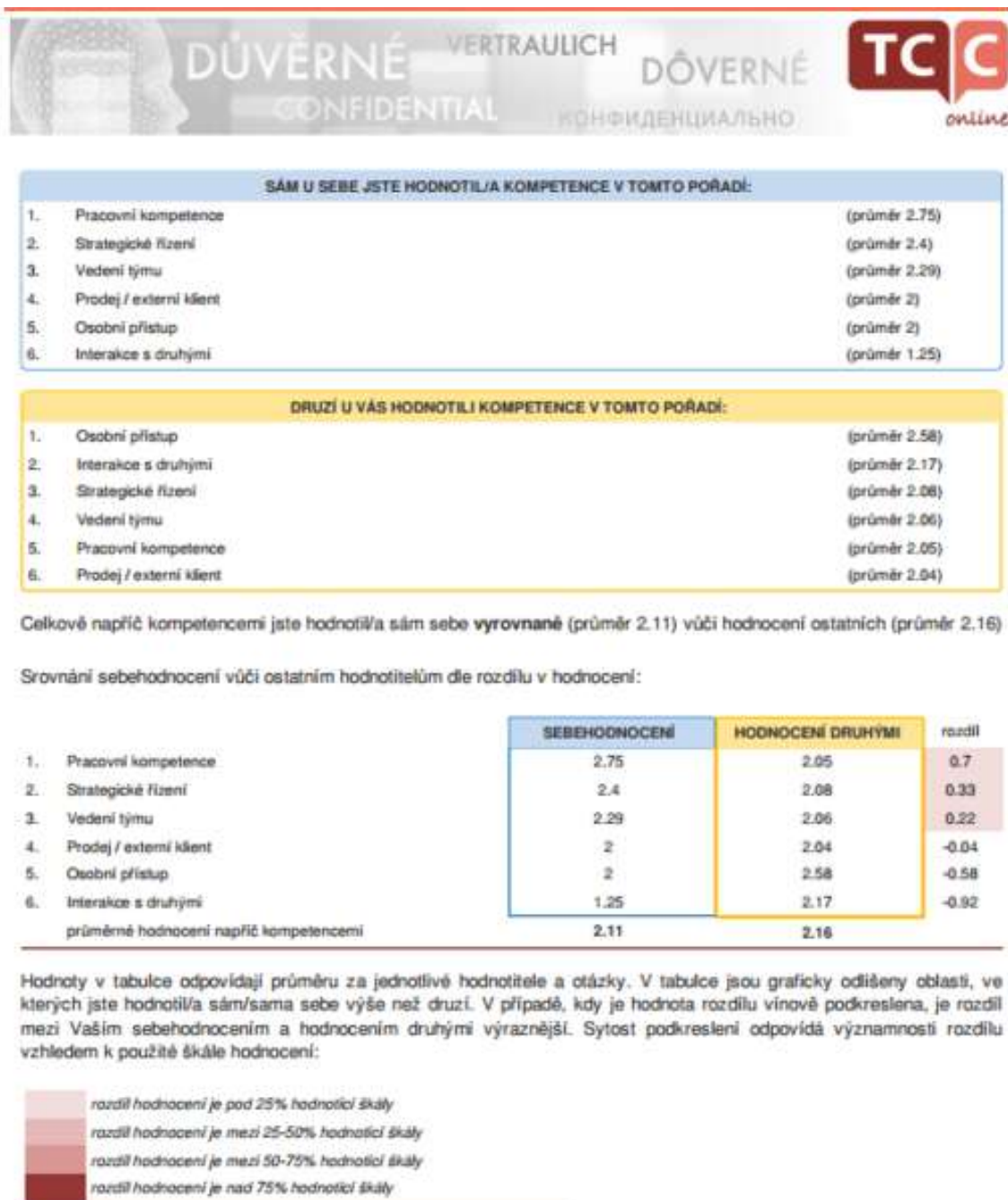
V rámci zpětné vazby byla použita tato škála:

Souhlasím	4
Spíše souhlasím	3
Spíše nesouhlasím	2
Nesouhlasím	1
Nemohu hodnotit	0


HODNOTITELE

HODNOTITELĚ	HODNOTILO
Kolega	1
Podřízený	1
Sebehodnocení	1

Příloha 12 Ukázka souhrnu ve výstupní zprávě organizace T&CC online s.r.o.



Příloha 13 Ukázka obsahu webové aplikace (část nominace) organizace Spolupráce, s.r.o.

 **NOMINACE**

Podnik a.s.
Přihlášený uživatel: Petr Novák Odhlásit





ČR_2015: Obchodníci

Zadejte prosím hodnotitele, které si přejete, aby se vyjádřili v rámci následného dotazníku zpětné vazby.

Minimum **4**
Maximum **10**







Externí zákazník

Přidat

Radka Kratochvilová	kratochvilova@zakaznik.email	 
Dan Konečný	konecny@zakaznik.email	 



Kolega

Přidat

Jan Veselý	vesely@podnik.email	 
Martin Růžek	ruzek@podnik.email	 
Josef Novotný	novotny@podnik.email	 

Nadřízený


Přidat

Helena Krejčová	krejcova@podnik.email	 
-----------------	-----------------------	---

Podřízený

Přidat

Odeslat nominaci

**Nápověda**

Výběr hodnotitelů ovlivňuje kvalitu výsledného hodnocení.

Vybírejte pečlivě tak, aby byla skladba vašich hodnotitelů pestrá. Volejte jen lidi, se kterými přicházíte při práci do kontaktu.

Pokud si budete přát vidět, jak váš hodnotitel nástera ze skupin (např. kolegů), musíte v dané skupině nominovat alespoň 3 hodnotitele.

Až budete mít vložen minimální počet hodnotitelů, objeví se tlačítko pro odeslání nominaci. Vaše nominace pak může upravit ještě administrátor projektu.

Odpovědi na nejčastější otázky o 360ZV najdete v hlavičce nápovědy.

Nevíte si rady? Napíšte nám na 360@cooperation.cz

Příloha 14 Ukázka modulu pro hodnocení zaměstnanců organizace RON Software spol. s r.o.

PERSONALISTIKA
CZ / SK / EN

Přihlášený uživatel: Jan Kolodovsky / Odhlásit

OSOBNÍ ÚDAJE
MZDOVÉ ÚDAJE
DOKUMENTY
ŠKOLENÍ
VZKAZY
ÚKOLY

HODNOCENÍ
VÝSLEDKY HODNOCENÍ
XML FORMULÁŘE

ZABLOKOVÁNÍ KARTY
ODBLOKOVÁNÍ KARTY
ZMĚNA HESLA
ODHLÁSIT

PŘEHLED HODNOCENÍ

Neukončeno | Nezpracováno | Připraveno | Zpracováno | Vraceno k dopracování | Vyřazené | Vše

☒ Hodnocené období od 1.3.2012 do 31.7.2013
☒ Jen rozdělení S 1
☐ Účel hodnocení
☐ Jen téma hodnocení

Nastavit

DEBUG> Id	Popis	Mzdové středisko	Mzdové středisko	Jméno	Příjmení	Datum od	Datum do	Stav hodnocení	DEBUG> Stav		Hodnotil	
210	Orientace na zákazníka	11	S 1	Kamila	Lukášková	30.1.2013	27.2.2013	Nezpracováno	0	vyplnit		30.1.2013 13:59
211	Provoz na prodejně	11	S 1	Kamila	Lukášková	30.1.2013	27.2.2013	Nezpracováno	0	vyplnit		30.1.2013 13:59
212	Orientace na zákazníka	11	S 1	Marie	Benčíková	30.1.2013	27.2.2013	Nezpracováno	0	vyplnit		30.1.2013 13:59
213	Provoz na prodejně	11	S 1	Marie	Benčíková	30.1.2013	27.2.2013	Nezpracováno	0	vyplnit		30.1.2013 13:59

Hodnocení

Příloha 15 Ukázka modulu pro hodnocení zaměstnanců organizace Altus software s.r.o.

Hodnocení - Personální management

Uložit a zavřít

Obecné | Deník událostí | Dokumenty | Úkoly

Hodnocení: Hodnocení 1/2013

Typ záznamu: Hodnocení podle šablony | Kniha: Hodnocení | Datum: 8.10.2013 31

Hodnocený záznam

Agenda: Personální management | Záznam: Prodavač Hruška Libor

Kritéria hodnocení

Pořadí	Popis	Váha	Počet bodů max	Počet bodů
12	ochota ke spolupráci	1	5	5
3	spokojenost zákazníků	1	5	4
15	chování k nadřízeným / podřízeným	1	5	5
10	řádná docházka	1	5	5
26	odolnost vůči zatížení a sresu	1	0	0
5	úsilí při plnění úkolů	1	5	4
23	verbální schopnosti	1	5	4
16	znalost práce	1	5	5
18	diplomy a osvědčení	1	5	5
25	schopnost vést lidi	1	5	4
14	vztah k zákazníkům	1	5	4
2	množství obslužených zákazníků	1	5	5

Záznam: 1 z 25

Otevřít šablonu...

Maximální počet bodů: 120,00

Dosažený počet bodů (vážený): 103,68

Hodnocení [%]: 86,40